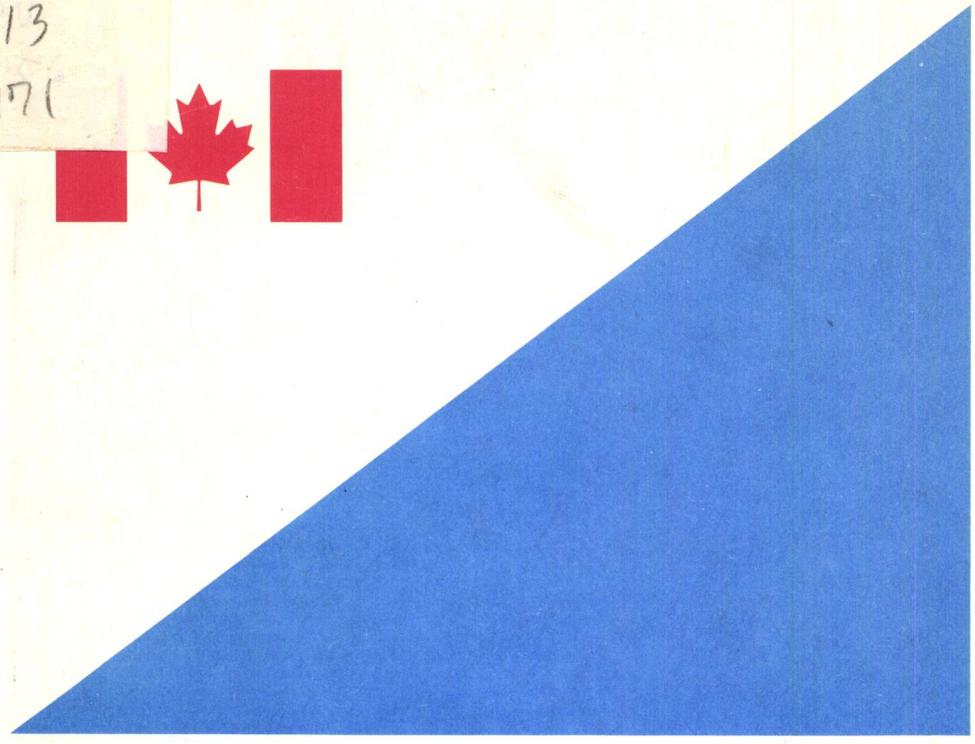
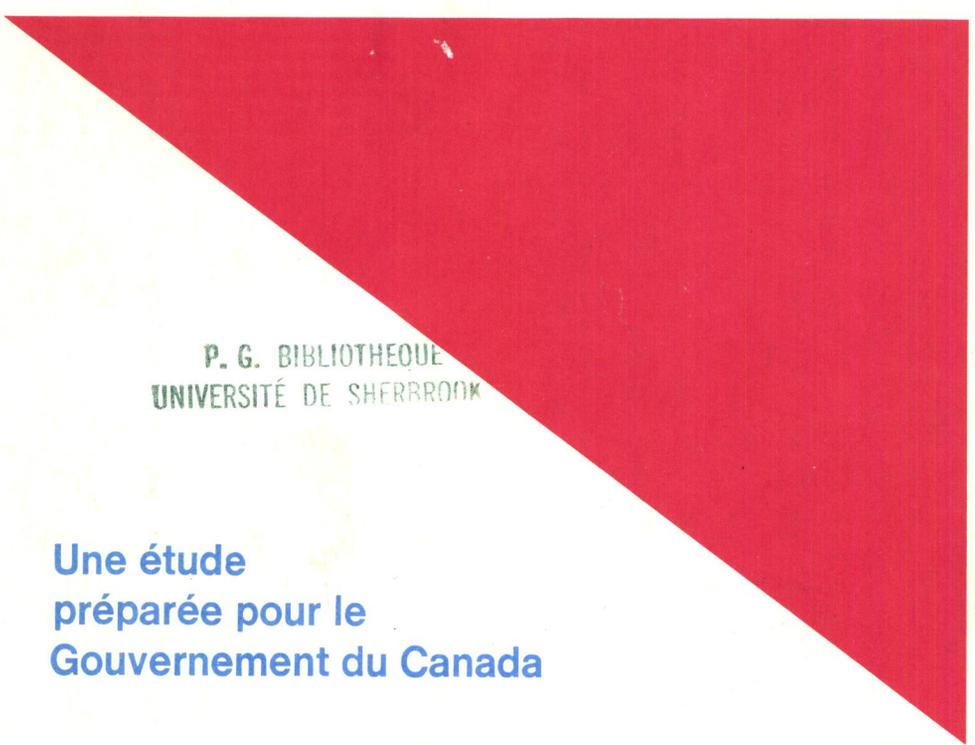


CAIC P32
13
1971



UN INSTITUT DE RECHERCHES POLITIQUES

Ronald S. Ritchie



P. G. BIBLIOTHEQUE
UNIVERSITÉ DE SHERRBROOK

Une étude
préparée pour le
Gouvernement du Canada

TURN OVER FOR ENGLISH

CAIC P32

13

1971

ADUT 3 0 1971

UN INSTITUT DE RECHERCHES POLITIQUES

P. G. BIBLIOTHEQUE
UNIVERSITÉ DE SHERBROOK

Étude et recommandations

par

Ronald S. Ritchie

Traduction
Mai 1971

 BIBLIOTHEQUE
UNIVERSITÉ DE SHERBROOK

© Droits de la Couronne réservés
En vente chez Information Canada à Ottawa,
et dans les librairies d'Information Canada:

HALIFAX
1735, rue Barrington

MONTREAL
1182 ouest, rue Ste-Catherine

OTTAWA
171, rue Slater

TORONTO
221, rue Yonge

WINNIPEG
499, avenue Portage

VANCOUVER
657, rue Granville

ou chez votre libraire.

Prix \$2.50

N° de catalogue CP 32-13/1971

Prix sujet à changement sans avis préalable

Information Canada
Ottawa, 1971

AVANT-PROPOS

Le discours du trône prononcé à l'ouverture de la session le 12 septembre 1968, avait laissé entendre qu'une étude serait entreprise sur la possibilité de créer un institut «qui pourrait s'appliquer à des recherches et à des considérations à long terme sur les multiples questions intéressant les gouvernements».

A la demande du Premier ministre, M. Ronald S. Ritchie, de Toronto, a bien voulu accepter de colliger tous les renseignements disponibles sur la question et de soumettre des propositions pertinentes à la création d'un tel institut au Canada.

M. Ritchie est bien connu dans le domaine des affaires publiques au Canada. Ses antécédents sont impressionnants. Il est diplômé de l'Université de Western Ontario en économie politique, avec médaille d'or, et détient une maîtrise ès arts de l'Université Queen's en économique. Durant la seconde Grande Guerre, il a travaillé à la Commission des prix et du commerce en temps de guerre. En 1947, il entra à l'*Imperial Oil Limited*, à titre d'économiste; il en était par la suite promu administrateur, puis vice-président. Il a exercé les fonctions de directeur administratif de la Commission royale d'enquête sur l'organisation du gouvernement (la Commission Glassco) de 1960 à 1962, ses services étant prêtés par la société *Imperial Oil*. Il est président du conseil d'administration de l'Université de Guelph et il a déployé son activité dans les organismes comme l'Institut canadien des affaires publiques, le Conseil de recherches en sciences sociales du Canada et l'Association canadienne des économistes. Auteur de plusieurs articles sur l'éducation et les affaires internationales, il est réputé pour la haute objectivité de ses points de vue.

Fruit des travaux de M. Ritchie, la présente étude offre un précis circonstancié de ses visites à plusieurs institutions et de ses entretiens avec de nombreuses personnalités qu'intéressent divers aspects de la recherche politique. M. Ritchie exprime des avis personnels. Ses recommandations, qui doivent faire l'objet d'un examen, ne reflètent pas nécessairement les vues du gouvernement fédéral.

Le Bureau du Conseil privé

Mai 1971

INTRODUCTION

Dans le discours du trône du 12 septembre 1968, il est dit: «... il serait utile de mettre à la disposition de tous les gouvernements un institut qui pourrait s'appliquer à des recherches et à des considérations à long terme sur les multiples questions intéressant les gouvernements. Il n'existe pas de service semblable au pays à l'heure actuelle et mes Ministres ont l'intention de vous saisir prochainement d'une mesure qui comblera cette lacune des plus importante dans notre appareil gouvernemental».

Durant le débat sur l'Adresse, le 16 septembre 1968, le Premier ministre, le très honorable Pierre Elliott Trudeau déclarait: «Quant aux nouveaux programmes et aux dépenses, il ne suffit pas qu'ils soient souhaitables en eux-mêmes. Ils doivent être justifiés par rapport à toutes les autres exigences auxquelles doit satisfaire concurremment le rendement limité de nos ressources. Par exemple, la nécessité indéniable d'investissements publics dans le domaine de la recherche scientifique ne peut être envisagée abstraction faite des coûts croissants du bien-être social.

«Voilà pourquoi il incombe constamment au gouvernement de choisir, d'élaborer et d'établir des priorités. Plus la population réclame des services de ses gouvernements, plus cette tâche devient complexe. Des choix valides peuvent uniquement être fondés sur une connaissance approfondie des choix et sur une estimation des coûts et des bénéfices comparatifs qui en découlent. Voilà pourquoi nous attachons une importance particulière à l'établissement d'un institut de recherche pour aider le gouvernement dans sa planification à long terme, institut qui serait analogue à ceux qui existent déjà dans d'autres pays. L'organisme dirigerait la recherche fondamentale à la fois pour le gouvernement fédéral et pour les gouvernements provinciaux désireux d'y recourir. Tout en étant partiellement financé à l'origine par les fonds publics, l'organisme demeurerait indépendant et autonome. Il collaborerait étroitement avec le centre international d'expansion qu'on projette de créer et constituerait certes une importante réserve de données et de renseignements facilement accessibles aux universités de tout le pays.» En novembre 1968, à la demande du Premier ministre, j'ai entrepris de préparer des propositions détaillées en vue de la création au Canada, d'un institut de recherches politiques, adapté aux besoins et aux circonstances particulières du pays.

Afin d'appuyer ces propositions sur des données rationnelles et judicieuses, j'ai accompli certaines démarches, notamment:

1. J'ai fait une analyse des institutions existantes pour lesquelles la recherche politique est un des principaux objectifs et domaines d'activité. J'ai

visité onze de ces institutions aux États-Unis et quatre au Royaume-Uni et en Europe occidentale. Je me suis entretenu avec des membres ou anciens membres de leurs personnels ou de leurs conseils d'administration, aussi bien qu'avec des personnes qu'intéressaient particulièrement leurs travaux. J'ai cherché à obtenir des renseignements précis sur la genèse de chacune de ces institutions, sur leur organisation et leur régie interne, sur leur financement, sur le mode et la qualité de leurs rapports avec les gouvernements, sur la nature et la portée de leur champ d'action, sur leurs méthodes en matière de recrutement et de personnel, sur les problèmes auxquels elles se sont heurtées et sur les solutions pour lesquelles elles ont opté, sur le degré d'efficacité et sur la mesure de succès ou d'insuccès de chacune d'entre elles, jugée tant de l'intérieur que de l'extérieur. Mon but était de faire en sorte qu'un institut canadien de recherches politiques puisse, autant que possible, éviter de répéter les erreurs commises par les institutions d'autres pays et profiter de leur expérience, quand celle-ci est transposable sur la scène canadienne. Une liste des institutions de recherche que j'ai visitées figure à l'Appendice IV, accompagnée du nom des personnes qui leur sont associées et avec qui j'ai eu des entretiens.

2. J'ai consulté nombre d'universitaires, de fonctionnaires, d'hommes politiques et d'autres personnes bien renseignées qui, en raison de leur expérience et de leur champ d'activité, ont vraisemblablement des connaissances sûres et des opinions éclairées sur les services que pourrait rendre un institut canadien de recherches politiques, sur la possibilité de l'établir, et sur les avantages, les inconvénients et le degré d'efficacité de telles institutions à l'étranger. Les noms des personnes consultées figurent également à l'Appendice IV.

3. J'ai eu des conversations avec neuf des premiers ministres provinciaux du Canada et avec quelques-uns de leurs principaux conseillers dans huit capitales provinciales. Le but de ces rencontres était de déterminer sommairement ce qu'un institut de recherches politiques pourrait apporter aux gouvernements provinciaux, et d'examiner les dispositions qui pourraient le mieux contribuer à faire de cet institut un organisme capable de servir l'intérêt public aux niveaux tant provincial que national.

Le Premier ministre et le gouvernement fédéral se sont engagés à établir au Canada une institution de recherches politiques. Il m'a semblé, cependant, qu'avant de soumettre des propositions détaillées, il fallait procéder à une évaluation préliminaire de la contribution que cet organisme pourrait apporter à l'élaboration de la politique gouvernementale.

De telles recherches sont-elles nécessaires? Si elles le sont, le Canada doit-il s'en charger lui-même ou peut-il profiter de ce qui s'est fait ailleurs jusqu'à ce jour? Si nous devons entreprendre une bonne partie de ces recherches nous-mêmes, faut-il en confier expressément le soin à l'institut ou pouvons-nous compter sur d'autres ressources déjà accessibles, les universités, par exemple? Les réponses à ces questions doivent être qualitatives, mais c'est d'elles que dépendent les conclusions auxquelles nous en viendrons quant aux buts que devra poursuivre cette institution, quant aux compétences

qu'elle devra recruter et quant à ses rapports avec ceux de qui relèvent l'élaboration des décisions.

L'auteur doit beaucoup à la bienveillance et à la collaboration des nombreuses personnes dont les noms figurent à l'Appendice IV. Leur expérience, leurs avis et leurs conseils l'ont largement influencé. En dernière analyse, cependant, ses appréciations et ses conclusions lui appartiennent en propre et il porte la pleine responsabilité des jugements exprimés ou sous-entendus, ainsi que de l'à-propos et de l'exactitude de ses déclarations.

Plusieurs personnes dont les noms ne se trouvent pas à l'Appendice IV méritent des remerciements particuliers. Au cours de mon étude, M. Michael Shoemaker, du Bureau du Conseil privé, à Ottawa, a maintes fois facilité mes recherches et, lors de nombreuses conversations, il m'a aidé à éclaircir plus d'une idée. En certaines ambassades du Canada, on m'a très utilement renseigné sur les institutions de divers pays et facilité des rencontres. Que M. Frank Stone, à Washington, M. Wilfrid Lavoie, à Paris, M. Clifford Garrard, à La Haye, M. Ian Robertson, à Copenhague, M^{lle} Dorothy Armstrong, à Bonn, et M^{lle} M. McKay, à Stockholm, trouvent ici l'expression de ma gratitude. Sans un tel concours, mon travail aurait exigé beaucoup plus de temps et n'aurait pas été aussi complet.

Ronald S. Ritchie

Toronto, Canada
Décembre 1969

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....		iii
INTRODUCTION.....		v
CHAPITRE I	Les options de l'État moderne.....	1
	La tâche principale du gouvernement est maintenant plus complexe, 1. L'apport de données essentielles fait défaut, 2. Contribution possible des recherches politiques, 4. Le facteur temps, 4.	
CHAPITRE II	La scène canadienne.....	7
	Commissions royales d'enquête et groupes d'étude, 7. Leurs limites en matière de recherche, 9. Le Conseil économique du Canada, 10. Sa situation anormale—restrictions possibles à ses travaux de recherche, 11. Le Conseil des Sciences du Canada, 13. Le <i>Human Resources Research Council</i> de l'Alberta, 14. Institutions du secteur privé, 15. Recherches dans les universités, 15.	
CHAPITRE III	Instituts de recherches politiques.....	19
	Origines, 20. Travaux de recherche, 25. Autres domaines d'activité, 27. Organisation, 29. Le personnel 31. Financement, 35. Situation géographique, 38. Rôle, 40. Comparativement aux universités, 41. Comparativement aux organismes gouvernementaux de recherche, 42. Efficacité, 44.	
CHAPITRE IV	Projet de création d'un institut de recherches politiques au Canada.....	47
	Rôle d'un institut canadien, 48. Conséquences constitutionnelles, 50. Financement, 53. Conclusion, 58. Récapitulation 58.	

APPENDICE I	Quelques réflexions à l'adresse de la direction de l'Institut de recherches politiques du Canada.....	61
	Les lettres patentes, 61. Propos du choix, 61. Personnel, 63. La qualité de leur rendement, 63. Avoir de compétence, 63. Les langues, 64. L'emplacement, 64. L'immeuble convenable, 65. Les publications et les communications, 66.	
 APPENDICE II	 Schéma d'une analyse descriptive des instituts de recherches politiques étudiés en vue du présent rapport.	 67
	The Brookings Institution, 67. Rand Corporation, 70. Resources for the Future, 73. Hudson Institute, 75. Urban Institute, 77. Institute for the Future, 79. Institute for Defense Analyses, 81. National Bureau of Economic Research, 84. National Planning Association, 86. National Academy of Sciences, 88. Stanford Research Institute, 90. National Institute of Economic and Social Research, 92. Institute for Strategic Studies, 94. Institut national de Recherches sociales du Danemark, 95. Institut de recherche en politique et sécurité internationales, 97.	
 APPENDICE III	 Personnes consultées.....	 101

CHAPITRE I

LES OPTIONS DE L'ÉTAT MODERNE

L'élaboration des décisions politiques est une des tâches principales de tout gouvernement. Elle est, comme il se doit, une des préoccupations dominantes de tous les citoyens, en leur qualité d'électeurs d'abord, et plus particulièrement de membres de groupe légitimement soucieux de la défense de leurs intérêts. Bien que les citoyens soient de plus en plus renseignés et éclairés et que les gouvernements puissent compter sur des compétences plus diversifiées, le choix d'une politique, dans un État moderne, loin d'être plus facile, est devenu plus difficile.

Cette tâche des gouvernements s'est énormément compliquée au cours du dernier siècle et même des trois dernières décennies. Les rédacteurs de l'*Acte de l'Amérique du Nord Britannique* nous en fournissent une preuve saisissante. Les auteurs de la Confédération ne pouvaient pas imaginer quelles seraient, à l'époque où nous vivons, l'ampleur, la portée ou la complexité du rôle joué par le gouvernement fédéral dans les moindres détails de la vie nationale. Eussent-ils été doués d'une vision surnaturelle, ils n'en auraient été que plus étonnés de ce que devaient devenir cent ans plus tard les modestes fonctions, à caractère relativement local, qu'ils avaient attribuées aux gouvernements provinciaux. Ils ne prévoyaient pas que le jour viendrait où près d'un dixième de notre revenu national serait affecté au poste de l'éducation, sans répondre pour autant aux besoins, et où le genre et la qualité des résultats obtenus dans ce domaine conditionneraient notre bien-être économique et social. Ils n'entrevoient pas le jour où la question de l'assistance sociale et du logement dépasserait complètement les possibilités des provinces et municipalités et prendrait une envergure nationale.

De nos jours, nous attendons beaucoup plus des gouvernements et nous leur imposons des tâches sensiblement plus lourdes. Il n'est peut-être pas d'importance capitale qu'un gouvernement puisse exploiter efficacement un service postal; il lui est loisible, dans des domaines comme celui-là, de retenir

les services d'autres organismes bien outillés pour se charger de ce travail. Mais il est d'importance capitale qu'il sache soutenir, entre autres, un programme d'énergie atomique, un objectif essentiel pour l'enseignement ou une formule spéciale d'industrialisation dans une région à croissance lente. Tout aussi important est le fait qu'il accorde la priorité à l'essor ou à l'égalité économique, et que son choix contribue, à l'établissement d'une société dynamique, souple et ouverte au changement.

Depuis cent ans, notre société est devenue beaucoup plus interdépendante. Il a fallu bon gré mal gré se tourner vers les gouvernements, foyers d'où émanent les solutions à de nombreux problèmes de coordination et de priorité. Ces problèmes ont souvent de vastes résonances géographiques et autres. Il est difficile de les isoler et de réaliser un juste équilibre entre les coûts et les avantages. Quelques-uns exigent par-dessus tout du temps et de la réflexion avant qu'on puisse parvenir à s'entendre raisonnablement sur les jugements de valeur dont dépend l'évaluation des coûts et des avantages. Le choix d'une politique est devenu une tâche immensément plus onéreuse pour les gouvernements en même temps que, de toutes leurs fonctions, il devenait celle dont l'importance est la plus décisive. Ce choix est également difficile et capital pour les électeurs.

Ni les gouvernements ni la population du Canada ne sont outillés pour surmonter les principales difficultés de cette tâche. Les hommes politiques, les hauts fonctionnaires, les universitaires et tous ceux qui ont sérieusement réfléchi à la nécessité, pour le présent et l'avenir, de prendre position entre les diverses options politiques s'entendent sur ce point. Ce sont les connaissances, la méthodologie et l'exigence d'un groupe articulé de compétence qui font défaut.

Le manque de données crève les yeux. Que savons-nous, par exemple, des rapports entre les types d'organisation urbaine et la qualité de la vie dans une société hautement urbanisée comme celle qui est en voie de s'implanter? Fixer des objectifs et mesurer des résultats peut sembler plus facile quand il s'agit, mettons, de surveiller la qualité de notre environnement physique. Mais, même dans ce cas, comment pouvons-nous établir, avant d'avoir enrichi nos connaissances et poussé plus loin nos analyses que les conséquences économiques de tel ou tel mode de surveillance et d'une réglementation plus ou moins sévère correspondent à des normes psychologiques, physiologiques ou esthétiques acceptables?

Comme d'autres pays évolués, nous avons acquis maintes notions sur les principes directeurs de la politique économique; pas assez, cependant, pour trouver des solutions appropriées aux problèmes du Canada. Ainsi, en théorie et en pratique, nous possédons des connaissances étendues sur les «grands leviers» que sont les politiques monétaire et fiscale mais, en réalité, notre savoir n'est pas proportionné à nos besoins.

Dans la pratique, il est rare, même chez les professionnels, qu'on en vienne à un consensus éclairé quant au moment et jusqu'où ces leviers

doivent être utilisés, quant à déterminer si un changement des taux de l'impôt agira assez rapidement pour porter fruit ou si, au contraire, il aura le mauvais effet d'accentuer une fluctuation future, ou quant à savoir si un changement dans la masse monétaire ou dans les taux d'intérêt va trop loin ou pas assez. Un fait d'importance décisive pour le Canada, c'est que nous ne sommes pas sûrs que des restrictions monétaires et fiscales conviennent à une situation où les disparités structurales sont telles qu'un resserrement de l'économie dans une région peut coïncider avec un chômage alarmant et de faibles revenus dans une autre.

On pourrait allonger cette liste indéfiniment. Le résultat net de la multitude de nos programmes d'assistance sociale se traduit par une certaine désillusion, mais nous ne savons pas quelles seront les répercussions, sur les plans social et économique, d'un régime de revenu annuel garanti qui pourrait être substitué à la plupart de ces programmes. Tout le monde déplore la pauvreté et les inégalités régionales mais, pour ce qui est des solutions, nous ne savons vraiment pas par quels moyens, ni durant combien de temps ni à quel coût il sera possible d'aider les victimes à atteindre un degré suffisant de productivité pour éliminer ces problèmes. On conçoit que la science et la technique influent sensiblement sur le système de croissance de notre économie et sur sa capacité de soutenir la concurrence internationale, mais lorsqu'il s'agit des moyens à prendre pour qu'elles contribuent à ces fins nous constatons que nous devons nous en remettre principalement à l'intuition et à l'espoir.

Comme beaucoup d'autres pays évolués, le Canada constate, en cet âge de raffinement scientifique et de merveilles technologiques, qu'il continue de prendre des décisions capitales fondées sur la bonne volonté, l'intuition et l'espoir. Une démocratie efficace présuppose la possibilité de choix éclairés. C'est un heureux privilège qui ne se présente que rarement au corps électoral et guère plus souvent aux responsables. La plupart du temps, l'information est fragmentaire et les solutions de rechange ne sont pas identifiées ou n'ont pas été évaluées. Plus souvent qu'autrement, nous semblons dériver vers des solutions ou des expédients; les circonstances nous poussent à agir avant même qu'on ait pu se faire une juste idée de la complexité du problème. Un pessimiste dirait que, par notre réaction face à une crise, nous jetons les germes de nouvelles crises encore insoupçonnées.

Il est donc urgent de recueillir plus de données et de les utiliser plus efficacement en vue de la solution de problèmes importants de politique. Il est nécessaire de munir les autorités et les électeurs de meilleurs outils et de connaissances plus étendues pour leur faciliter le choix auquel ils ne peuvent échapper, entre diverses options politiques; ce qui suppose une formule quelconque de recherche axée sur la politique et ayant expressément pour but d'éclairer les technocrates sur les motifs de ces options. Les recherches ainsi orientées sont assez rares en ce moment dans les milieux universitaires; elles ont d'ailleurs le plus souvent un caractère épisodique et sont détournées vers

d'autres fins. Ces recherches sont assez rares également dans les milieux gouvernementaux où, d'ordinaire elles correspondent à des besoins immédiats et se limitent aux horizons d'un seul ministère.

Quelles sont les possibilités d'organisation d'un service efficace de recherches politiques? Nombreux sont ceux qui en reconnaissent aujourd'hui la nécessité; au Canada, ils se retrouvent surtout à Ottawa, dans les capitales provinciales, au sein d'organismes comme le Conseil des Sciences et le Conseil économique et un peu partout dans les facultés de sciences physiques, humaines et sociales des universités. Certains d'entre eux se passionnent pour les nouvelles façons d'aborder le problème. On parle de nouvelles techniques de prévision, non pas de l'avenir mais de «Futurs», et d'une planification «à rebours» grâce à laquelle les états futurs souhaités peuvent avoir lieu. On cite en exemple les scénarios d'Herman Kahn et du *Hudson Institute* et leurs prévisions pour l'an 2000, les techniques «Delphi» de la *Rand Corporation* et de l'*Institute for the Future*, les analyses de systèmes et les méthodes de précision technologique. Certains prétendent que les sciences sociales retardent sur les sciences physiques et naturelles et que les méthodes de ces dernières peuvent être adaptées aux prévisions et aux analyses sociales, lesquelles sont l'objet essentielle de la recherche politique.

D'autres, tout aussi convaincus de la nécessité d'une recherche et d'une analyse articulées des questions de politique, sont plus réservés à l'égard des techniques nouvelles. Ils soulignent que les postulats de la politique gouvernementale sont plus importants que les rouages de prévision. Ils conviennent que ces postulats demeurent trop souvent non identifiés ou inexprimés. Ils reconnaissent la nécessité d'indicateurs du rendement, d'une définition claire et nette des objectifs et de la possibilité de mesurer les progrès réalisés, d'une identification originale des solutions de rechange aux problèmes complexes et d'une évaluation objective de leurs répercussions, et d'efforts plus sérieux pour en évaluer les coûts et les avantages. Ils ne s'élèvent pas contre l'analyse des systèmes mais, d'autre part, ils n'en sous-estiment pas non plus les écueils et les limites. Ils ne contestent pas la nécessité d'envisager pour plus tard des perspectives de rechange. De fait, ils soulignent que c'est précisément ce qu'il faut faire. Par ailleurs, ils rappellent jusqu'à quel point l'incertitude augmente à mesure qu'on s'enfonce plus avant, ne serait-ce que de quelques années, dans le temps, et combien cette incertitude s'aggrave également à mesure que le problème devient plus complexe et que s'élargit le champ de ses répercussions possibles. Ils signalent aussi combien nos connaissances sont incomplètes et concluent qu'il est urgent d'entreprendre de combler les vides.

Quels que soient les résultats qu'on peut attendre d'un effort de recherche et d'analyse dans les domaines qui intéressent la politique publique, cet effort est-il possible compte tenu du facteur temps? On prétend parfois que la science et la technique progressent si rapidement que nous devons nous contenter de nous adapter au changement. Nous ne pouvons ni le maîtriser ni l'influencer sensiblement. Cette affirmation ne résiste guère aux données que

nous possédons. Il serait oiseux de nier que notre société évolue rapidement; que, de fait, sur plusieurs plans nous vivons dans ce qui paraît être un monde en plein effervescence. Peut-être, cependant, avons-nous tendance à surestimer la rapidité du changement parce que nous sommes abasourdis par tout ce qui change autour de nous. Toutefois, si nous y regardons de près, nous constatons que, même sur le plan technique, le rythme réel du changement n'est pas aussi étourdissant que nous le supposons parfois. Peter Drucker dans son ouvrage récent, *The Age of Discontinuity*, a éloquemment démontré que notre expansion économique, à l'échelle tant nationale qu'internationale, a été largement déterminée, à peu de chose près jusqu'à l'époque actuelle, par une technologie qui remonte avant même le début du siècle. Nous sommes probablement maintenant les témoins de transformations qui auront des effets à long terme de même nature sur notre avenir.

Nous ne manquons pas d'exemples de changements dont l'allure est loin d'être vertigineuse. Il y a plus de vingt ans que l'ordinateur est devenu d'usage courant dans le monde scientifique et commercial. Pendant les années 50, on ne manquait pas une occasion de prédire qu'il révolutionnerait notre société. L'ordinateur a rendu possibles de nombreuses tâches difficiles, mais on ne saurait dire qu'il a libéré les masses de l'obligation de travailler ni qu'il a amorcé, dans le domaine de la gestion, la révolution scientifique que certains avaient prédite. La carte générale de crédit a été introduite il y a près de vingt ans et s'est étendue rapidement à de nombreux usages et usagers. Pourtant, l'ère de «la monnaie électronique» ne viendra sûrement pas avant dix ans. Ce n'est qu'en 1961 que la première émission télévisée transmise par satellite a été captée simultanément en Europe et en Amérique du Nord. Dans les huit années écoulées depuis, ces émissions sont devenues un phénomène courant et la qualité des signaux est comparable à ce que nous attendons d'une émission nationale. Selon certaines des prévisions les plus sûres, cependant, il faudra une quinzaine d'années avant qu'on puisse songer à la possibilité de transmettre directement par satellite, dans le monde entier, des émissions que pourront capter des téléviseurs ou, plus probablement, des postes locaux de réception sur lesquels les téléviseurs seront branchés.

Donc, même dans le domaine de la technique, où nous devons forcément nous adapter à des changements déconcertants et rapides, les faits démontrent que l'allure de l'évolution se mesure en décennies plutôt qu'en années ou en mois. Cela s'explique par d'excellentes raisons. S'il peut arriver que les découvertes scientifiques n'influent que peu ou pas du tout sur l'économie et sur les habitudes sociales, les applications de la technique n'en exercent pas moins une influence constante sur elles. L'introduction, sur une vaste échelle, de toute nouvelle technique repose invariablement sur des assises économiques. En règle générale, cela comporte d'importantes décisions afférentes aux capitaux, décisions qu'influencent non seulement la difficulté de recueillir des fonds pour de nouveaux usages, mais aussi la concurrence des capitaux placés «à fonds perdu». D'autres facteurs entrent souvent

en jeu ici, par exemple la nécessité d'un recyclage et de nouvelles consignes à tous les niveaux, depuis l'usine jusqu'au conseil d'administration. Comme dans le cas des communications par satellite, il peut surgir de difficiles problèmes de politique et d'organisation à l'échelle nationale ou internationale. Souvent, une société entière doit s'adapter à de nouvelles idées et se faire à de nouvelles façons de vivre et de penser.

Le changement n'est donc pas rapide au point de nous obliger à céder aveuglément à ses exigences en nous contentant toujours de réagir, au lieu de tenter de le prévoir et de l'orienter. De fait, chacun des exemples qui précèdent donne une idée des répercussions complexes de transformations qui nous sont devenues habituelles, même lorsque leur motivation est principalement technique et, par conséquent, plus simple, doit-on supposer, que lorsqu'elle est avant tout sociale. C'est parce que ces répercussions sont à ce point variées et à si longue portée que nous devons nous outiller le mieux possible pour faire un choix entre les options qui s'offrent au niveau de la politique gouvernementale. Il faudra peut-être attendre une trentaine d'années avant de connaître les effets réels, sur notre société, de notre politique actuelle de l'éducation, tout comme nous commençons à peine à percevoir quels peuvent être les résultats ultimes du traitement que nous faisons subir à notre environnement depuis cinquante ans ou plus. Puisque notre comportement actuel peut avoir des conséquences aussi éloignées dans le temps, la simple prudence nous incite à prévoir avant de prendre des décisions.

Ayant pour but de nous faire comprendre la portée de notre comportement actuel, de nous aider à prévoir les problèmes qui se poseront probablement d'ici cinq ou dix ans, et de substituer une évaluation objective et immédiate à des décisions de panique qu'il nous faudrait prendre plus tard, les recherches politiques sont à la fois opportunes et nécessaires. Elles ont donc pour objet non pas d'élaborer ou de proposer certaines lignes de conduite, mais de nous mieux renseigner et de perfectionner les outils dont disposent, à des fins d'analyse, les autorités, et le public lui-même qui doit accepter les décisions de ses dirigeants et s'y soumettre.

Les recherches politiques se poursuivent de diverses façons dans les États modernes et c'est aux États-Unis que se font les expériences les plus nombreuses et les plus variées. Jusqu'ici, le Canada n'a guère pénétré dans ce domaine d'activité. Il est évident que nos besoins, tant généraux que particuliers, ne sont pas moindres que ceux des autres. Il nous incombe donc de nous demander comment nous pourrions profiter de l'expérience d'autrui et d'une analyse de notre situation propre sur les plans social, économique et politique. Il ne faut pas s'attendre à des miracles, mais rechercher plutôt les moyens d'améliorer et de perfectionner graduellement notre façon de procéder à des choix d'ordre politique.

CHAPITRE II

LA SCÈNE CANADIENNE

Les questions de politique qu'ont à résoudre la population et les gouvernements du Canada sont aussi compliquées, aussi officielles, aussi variables et aussi persistantes que celles de toute autre société moderne. C'est pourquoi les autorités et le grand public doivent pouvoir compter sur des analyses spécialisées et approfondies susceptibles de faire la lumière sur les problèmes, d'en établir clairement la portée et d'indiquer quelles sont les solutions possibles. Ce besoin est reconnu depuis longtemps, mais les Canadiens y sont aujourd'hui plus sensibilisés; depuis quelque temps, on réfléchit davantage, aux niveaux officiels et autres, à la façon dont il serait possible d'y répondre. Le présent chapitre passe en revue les mécanismes utilisés au Canada, en faisant état de quelques méthodes d'application récente. Nous nous y demanderons s'il n'y a pas lieu de faire quelque chose de plus.

Au Canada, les commissions royales d'enquête comptent traditionnellement parmi les organismes de consultations politiques où la recherche est fondamentale. Depuis une douzaine d'années, les gouvernements fédéral et provinciaux font très volontiers appel à ces commissions. L'étude d'importantes questions comme la politique à suivre en matière d'éducation, de fiscalité, de transport, de monnaie, de langue et de culture, d'hygiène et de radio-télévision a été confiée à des commissions royales d'enquête, chargées par les gouvernements de formuler des recommandations. Un nombre imposant de groupes d'étude, qui souvent sont des commissions royales sous un autre nom, s'est également attaqué à des problèmes de politique fort complexes. On peut citer en exemple ceux qui ont terminé récemment des travaux concernant les relations de travail et les services gouvernementaux d'information, de même que le Groupe spécial d'étude sur la fusion des provinces Maritimes, appuyé par la Nouvelle-Écosse, le Nouveau-Brunswick et l'Île-du-Prince-Édouard.

Les commissions royales et les groupes d'étude ont habituellement pour mission de faire enquête sur un secteur particulier de l'intérêt public et de recommander aux gouvernements intéressés une ligne de conduite appropriée. Des critiques malveillants ont insinué que le but véritable des commissions royales d'enquête était parfois d'é luder les décisions au lieu d'y préparer, de détourner l'attention d'un problème politiquement délicat plutôt que de chercher à le mieux comprendre. Même dans les cas où ces critiques avaient vu juste, il est possible que ce reproche voilé ait porté à faux. Des délais pour ainsi dire statutaires peuvent avoir du bon lorsque les mesures requises ne rallient pas un secteur assez important de l'opinion. Arracher des orties à la main est une bonne façon de se donner de l'urticaire, mais ce n'est pas forcément un moyen de progresser. Quoi qu'il en soit, il est clair que, dans le cas de la plupart des commissions royales et des groupes d'étude établis ces dernières années, le but visé était d'éclairer et non d'atermoyer. On a voulu faire mieux comprendre au public les questions à l'étude et fournir aux autorités des données plus complètes avant qu'elles prennent des décisions.

Le rôle des commissions royales d'enquête et des groupes d'étude est axé sur la recherche politique. Cette recherche se fait le plus souvent de deux façons. Habituellement les commissions royales d'enquête et occasionnellement les groupes d'étude, veulent connaître les vues du public et invitent les particuliers, les groupements et les organismes à leur présenter des mémoires. Ils tiennent des séances publiques où ces mémoires sont examinés et défendus et ils entendent les témoignages de spécialistes. Les deux types d'organismes entreprennent habituellement des travaux de recherche dirigés et affirmés. Ils recrutent leur propre personnel spécialisé et sollicitent le concours d'universitaires et d'autres spécialistes de l'extérieur auxquels ils confient, par contrat, des tâches particulières.

Les travaux de recherche dirigés et affirmés des commissions royales et des groupes d'étude sont parfois très étendus. Ce fut le cas, par exemple, de ceux de la Commission Rowell-Sirois, de la Commission royale d'enquête sur les perspectives économiques du Canada, de la Commission royale d'enquête sur le système bancaire et financier et du groupe d'étude récent sur les relations industrielles. Les résultats sont sans aucun doute utiles. Ils nous ont éclairés sur certains problèmes et en ont précisé les répercussions. Ils servent de base aux conclusions et aux recommandations. Ils sont habituellement communiqués au gouvernement intéressé et au public, ce qui en permet une meilleure évaluation. Dans de rares cas, une partie ou la totalité des conclusions n'est pas accessible au grand public. De fait, la loi n'oblige pas les gouvernements à publier les rapports des commissions royales d'enquête bien que, d'ordinaire il leur soit politiquement avantageux de le faire. Une des subtiles distinctions qu'on établit entre commissions royales d'enquête et groupes d'étude, c'est qu'il est sans doute plus facile à un gouvernement de refuser de publier le rapport d'un groupe d'étude que celui d'une commission royale.

Le recours très fréquent des gouvernements, ces dernières années, à des commissions royales d'enquête et à des groupes d'étude pour l'examen de questions politiques importantes et complexes est un phénomène très significatif. Il faut y voir une réaction à un besoin de recherche et d'analyse que les autres sources d'information se révèlent incapables de satisfaire convenablement. L'existence d'un tel besoin n'est guère discutable, mais il y a lieu de s'interroger sur les moyens mis en œuvre d'y répondre. Les commissions royales d'enquête et les groupes d'étude coûtent cher. On peut estimer, sans crainte de se tromper, qu'ils ont coûté en moyenne plusieurs millions de dollars par an aux gouvernements fédéral et provinciaux au cours de la dernière décennie. La question importante n'est pas de savoir si ces sommes doivent être dépensées, mais si leur affectation à ces organismes est la plus productive. Nous avons d'excellentes raisons de penser que tel n'est pas le cas.

Les travaux de recherche des commissions royales d'enquête et des groupes d'étude comportent les mêmes inconvénients que les problèmes dont ils sont issus. Presque fatalement, l'établissement d'un de ces organismes est une réaction du moment à un état de choses déjà urgent, sinon critique. Leur travail est donc assujéti à des délais rigoureux, voire déraisonnables. Il faut s'attendre que le gouvernement, les partis d'opposition et le grand public fassent pression auprès des membres de ces organismes pour qu'ils présentent le plus tôt possible leurs conclusions. Ceux-ci peuvent être tentés de formuler des recommandations avant que tous les témoignages aient été recueillis ou, en tout cas, avant d'avoir eu le temps de définir et évaluer objectivement les grandes options politiques. On constate presque invariablement que, pour aboutir à de bons résultats, il aurait fallu entreprendre ce travail beaucoup plus tôt, alors que la recherche de solutions aurait été moins pressante.

Un autre inconvénient tient au fait que ces commissions sont constituées ad hoc. Le succès des recherches politiques, comme on le verra plus loin, dépend dans une large mesure d'une combinaison de talents d'organisation et de planification, d'un heureux mélange de compétences et du degré de sensibilisation des chercheurs aux questions politiques. Il est permis de douter que les commissions royales d'enquête et les groupes d'étude soient tous aussi heureusement partagés. Le directeur du programme de recherches est habituellement un universitaire de grande réputation, mais il est peu probable qu'il ait une longue expérience de l'organisation et de la direction d'une équipe intégrée de chercheurs de disciplines diverses. Il se peut, en réalité, qu'il ne soit pas convaincu des avantages que comporte l'examen multidisciplinaire de questions compliquées de politique. Les membres de son personnel de recherche, à temps plein ou partiel, sont peut-être des plus compétents pris individuellement; mais dans leur cadre naturel, qui est souvent l'université, il ne leur est sans doute pas arrivé fréquemment de participer à des projets de recherche collective sous une autorité centrale. Leur expérience se limite ordinairement à des travaux de recherche privés. Il se peut même que des travaux axés sur la politique ne les intéressent guère. Pour certains

universitaires, ces tâches représentent une excellente occasion d'arrondir leur revenu et la certitude de voir leurs travaux publiés. Avec la récente multiplication des commissions royales d'enquête et des groupes d'étude, ces occasions, surtout pour les économistes, ont été tellement fréquentes qu'il a parfois été difficile de recruter des talents du calibre voulu et d'exiger le niveau souhaité de rendement.

A tout prendre, on peut dire que les recherches des commissions royales d'enquête et des groupes d'étude ont puissamment contribué à l'élaboration de la politique gouvernementale. Il est clair cependant, indépendamment des mérites personnels de ceux qui ont participé à ces travaux dans les conditions imposées à ces organismes, que le produit fini risquait de souffrir quelque peu d'une situation défectueuse. Ceux qui prétendent, par conséquent, que les sommes affectées par le Canada à la masse de travaux de recherches politiques confiés à des commissions royales d'enquête et à des groupes d'étude n'ont pas apporté de résultats proportionnels à l'argent dépensé n'ont pas tout à fait tort. Quels que soient les avantages qu'on a pu en tirer à d'autres fins publiques, ces organismes ne sont, en matière de politique gouvernementale, que des instruments imparfaits dont il est préférable, par conséquent, de ne se servir qu'occasionnellement.

Au Canada, les gouvernements ont établi certains organismes permanents qui ont pour mission d'étudier les questions d'intérêt public et de conseiller les autorités. Le Conseil économique du Canada et le Conseil des Sciences du Canada en sont deux exemples au palier fédéral. A l'échelon provincial, on peut mentionner l'*Alberta Human Resources Research Council*, récemment constitué. Il convient de se demander dans quelle mesure ces trois organismes ont pu ou pourraient satisfaire aux besoins généraux des gouvernements et des électeurs en matière de recherche et d'analyse dans le domaine de la politique gouvernementale.

Le Conseil économique du Canada est une société de la Couronne établie en vertu d'une loi adoptée par le Parlement en 1963. Son rôle principal est de conseiller le gouvernement et de soumettre des recommandations « . . . sur la façon dont le Canada peut atteindre les plus hauts niveaux d'emploi et de production utile afin que le pays puisse connaître un rythme accéléré et soutenu d'expansion économique et que tous les Canadiens puissent participer à la hausse du niveau de vie ». Son activité doit porter expressément sur les perspectives économiques à moyen et à long terme. Il est tenu par la loi de publier un rapport annuel sur les perspectives et les problèmes économiques qu'il entrevoit pour le Canada à moyenne et à longue échéance. A l'occasion, le gouvernement peut demander au Conseil d'entreprendre des études spéciales; jusqu'ici il lui a donné instruction de le faire à propos des coalitions, des fusions, des monopoles et des pratiques restrictives du commerce.

Pour s'acquitter de son mandat, le Conseil doit entreprendre des recherches sur des questions économiques et sociales. Le président et les deux autres membres à plein temps du Conseil sont professionnellement bien

préparés pour le faire. De plus, le Conseil dispose d'un personnel d'environ 120 membres dont la moitié sont des professionnels. Il est également autorisé à affermer des travaux particuliers à des universitaires et à des spécialistes de l'extérieur. Le domaine de la politique gouvernementale que couvre son mandat s'étend à une vaste gamme de questions d'intérêt public tant présent que futur. Il dispose de ressources considérables et jusqu'ici il a rendu de grands services. Comment peut-on définir, en termes généraux, la contribution que ses travaux de recherche pourraient apporter sur le plan des données nécessaires à l'élaboration d'une politique efficace à long terme?

Il faut dire d'abord que le Conseil économique se trouve dans une situation anormale. Il fait partie du gouvernement et pourtant il peut avoir, à un moment ou l'autre, à contester la politique gouvernementale. Dans cette éventualité, les milieux tant officiels que politiques seront beaucoup plus contrariés par son attitude que s'il ne faisait pas partie du gouvernement. En définissant sa structure et ses prérogatives, on a pris bien soin de lui assurer assez d'autonomie pour qu'il puisse se prononcer objectivement. Pourtant, en définitive, cette autonomie est vulnérable du fait qu'il doit compter chaque année sur le Conseil du Trésor pour son financement et du fait que ses membres sont nommés par le gouverneur en conseil.

On a pris certaines précautions pour protéger l'indépendance du Conseil. Le mandat du président et des deux directeurs est de sept ans. Les autres membres, nommés à temps partiel, sont recrutés au sein du grand public, après consultation avec «les organismes représentatifs appropriés». Dans le cas de la plupart d'entre eux, il est peu probable qu'ils aient une dette de reconnaissance envers le gouvernement. Le Conseil est entièrement libre d'entreprendre les études de son choix dans le vaste éventail de questions politiques que couvre son mandat. Il jouit d'une liberté illimitée de publication. D'autre part, dans la pratique, il doit éviter que ses relations ne deviennent trop tendues avec le gouvernement, avec les particuliers et avec les organismes de la fonction publique dont les bonnes dispositions et la collaboration peuvent lui être couramment importantes.

Dans ces circonstances, le rendement du Conseil économique doit dépendre dans une large mesure à la fois de l'indépendance d'esprit et de la clairvoyance de son président, comme aussi de la compréhension et de la sagesse du gouvernement sur le plan politique et au niveau de certains bureaux. Rien ne peut garantir à long terme que ces qualités se trouveront réunies en tout temps à un degré suffisant d'un côté comme de l'autre.

Plusieurs autres facteurs influent sur la mesure dans laquelle les travaux du Conseil économique peuvent contribuer à l'élaboration de la politique gouvernementale. Il y a d'abord l'obligation pour le Conseil de publier un rapport annuel sur les perspectives et les problèmes économiques. Depuis le début, la préparation de ce rapport a représenté un travail considérable. C'est l'œuvre principale du Conseil: elle semble absorber, pendant la plus grande partie de l'année, le plus clair du temps et des talents des directeurs et du personnel. Par suite de l'obligation de rédiger un rapport annuel, il peut être

difficile au Conseil de consacrer à ses recherches sur d'autres questions importantes de politique économique toute l'attention et tous les efforts voulus.

Jusqu'ici l'expérience nous enseigne également que le rapport annuel, même si l'on entend y traiter des répercussions à moyen et à long terme de problèmes relativement «non litigieux», peut à l'occasion entraîner le Conseil à des débats animés sur la politique gouvernementale. Cela paraît inévitable pour au moins deux raisons. Premièrement, les perspectives économiques à moyen et à long terme dépendent de décisions et de mesures prises dans l'immédiat. Le Conseil doit donc forcément en tenir compte. Deuxièmement, il est tenu non seulement de procéder aux évaluations qui serviront de base aux décisions politiques, mais aussi de formuler des recommandations à cet égard. Comme l'a signalé le président, on n'a pas l'habitude de confier cette double responsabilité à un organisme unique, qu'il s'agisse d'un conseil économique national ou d'un organisme de planification. Le cas des Pays-Bas est plus caractéristique. Les prévisions économiques détaillées, et les recherches sur lesquelles elles s'appuient, y relèvent du Bureau central du Plan et se fondent en partie sur des postulats émanant du ministre. Les travaux du Bureau sont ensuite communiqués au ministre ainsi qu'au Conseil économique et social (organisme représentatif des syndicats ouvriers, du monde des affaires et des universités) qui en tire ses propres conclusions et exprime son avis au gouvernement sur les questions de politique.

La composition du Conseil étant représentative, elle influe sur les résultats de son activité en matière de recherche. Ses vingt-cinq membres choisis au sein du public reflètent un vaste éventail d'intérêts du secteur privé de l'économie et des diverses régions du pays. Ils assurent une représentation à peu près égale aux syndicats ouvriers, aux industries de fabrication, au commerce et à la finance, aux industries primaires et au simple citoyen. Le choix d'options et les recommandations à caractère politique peuvent fort bien s'accommoder de cette représentation par secteurs et par régions. On peut douter cependant qu'elle convienne à l'élaboration et à la direction d'un programme de recherches politiques, dont un des éléments les plus valables doit être l'occasion et le désir d'identifier et d'évaluer, non seulement tous les aspects importants d'un problème, mais aussi toutes les bonnes solutions de rechange. Il semble probable qu'un organisme dont les décisions reposent sur un consensus et dont beaucoup de membres ont des intérêts à protéger trouvera fréquemment des raisons de se détourner de certaines voies qui, pour des motifs plus généraux d'intérêt national et régional, vaudraient sans doute la peine d'être explorées.

A cause du rôle important du Conseil économique dans l'exécution de tout programme de recherches politiques au Canada, il convient de signaler un autre aspect de la situation dans laquelle il se trouve, c'est-à-dire ses rapports,—ou l'absence de rapports,—avec les gouvernements provinciaux. Bien qu'il puisse se présenter des occasions où le gouvernement fédéral ne tient guère à le crier sur les toits, il est clair qu'aux yeux des gouvernements

provinciaux le Conseil économique est l'œuvre de l'autorité fédérale et qu'il lui reste subordonné. La réputation d'indépendance qu'il s'est acquise jusqu'ici devra persister longtemps encore avant que certains gouvernements provinciaux se montrent disposés à changer d'avis sur ce point. De fait, il faudrait que la formule de nomination et de financement soit modifiée. Comme nous le montrerons plus loin en traitant plus à fond la question, ces doutes des gouvernements provinciaux peuvent limiter singulièrement la contribution générale que tout organisme de recherche peut apporter, au Canada, à l'élaboration politique.

Le Conseil des Sciences du Canada a été établi en vertu d'une loi adoptée par le Parlement en 1966. Trois ans plus tard, la *Loi sur la réorganisation du gouvernement* lui conférait le statut de société de la Couronne. Vers le même temps, il cessa de compter sur le Secrétariat des sciences du Bureau du Conseil privé pour ses employés de bureau et entreprit de recruter un personnel peu nombreux mais distinct.

Les fonctions du Conseil des Sciences ressemblent à bien des égards à celles du Conseil économique. Il a pour mission «... d'évaluer dans leur ensemble les ressources, les besoins et les possibilités du Canada sur le plan scientifique et technologique et de faire au Ministre des recommandations à ce sujet». Il est libre d'entreprendre des études dans le vaste domaine qui lui est assigné et peut à l'occasion être invité par le Ministre à procéder, en son nom, à des études particulières. Tout le monde n'est pas d'accord sur l'acception du mot «science». Dans l'optique du président du Conseil, la science est «la somme des connaissances structurées que l'homme a acquises sur lui-même et sur l'univers»; cette définition englobe évidemment les sciences sociales aussi bien que les sciences naturelles. Il semble clair que l'intention initiale du gouvernement était de limiter les attributions du Conseil aux sciences naturelles et à la technologie; c'est une conclusion que confirme assez nettement la représentation actuelle des universités, de l'industrie et du monde officiel au sein de cet organisme.

Comme l'a signalé son président, le Conseil des Sciences n'est pas un organisme de recherche. Il a pour mission de déterminer si la recherche scientifique et le développement technique au Canada sont suffisants et bien orientés, de tirer des conclusions quant aux priorités appropriées et de conseiller le gouvernement fédéral en conséquence. C'est avant tout une question de définition. Le Conseil des Sciences n'entreprend pas de recherches en laboratoire, mais il appuie ses recommandations sur des enquêtes, des analyses et des évaluations qui incluent ce que nous appelons ici les recherches politiques. Comme le Conseil lui-même ne le sait que trop, il se heurte continuellement à la nécessité de définir les objectifs et les priorités nationales, questions de nature foncièrement politique, mais sur lesquelles il est possible, dans une certaine mesure du moins, de faire la lumière par des analyses économiques et sociales appropriées. C'est sans doute en partie pour cette raison que le président de cet organisme a déclaré qu'il approuverait

l'élargissement du champ d'activité du Conseil pour y inclure les sciences sociales; du même coup, évidemment, il souhaite que ces disciplines y soient dûment représentées. C'est sans doute un peu pour la même raison que le Conseil canadien de recherche sur les sciences sociales a proposé qu'on lui attribue un rôle à peu près analogue à celui du Conseil des Sciences, celui d'organisme consultatif auprès du gouvernement fédéral.

D'après leurs mandats, le Conseil économique du Canada et le Conseil des Sciences du Canada doivent contribuer aux recherches politiques qu'exige le bien du pays. On a tenté sérieusement d'assurer, à chacun des deux, assez de véritable indépendance pour qu'ils puissent évaluer les problèmes et proposer des solutions avec objectivité. Pourtant, ils ne sauraient éviter certaines contraintes attribuables à une situation quelque peu anormale; en effet, bien que faisant partie de l'appareil fédéral, il leur faut à l'occasion critiquer la politique gouvernementale. En dépit du champ d'action théoriquement vaste qui leur est assigné, il est probable qu'ils se sentent tous les deux limités quant aux sujets qu'ils peuvent aborder. Dans le cas du Conseil économique, l'obligation de publier un rapport annuel détaillé sur un sujet déterminé lui impose une limitation. Dans le cas du Conseil des Sciences, ses recommandations afférentes à la politique scientifique et technologique doivent se fonder dans une large mesure sur des analyses économiques et sociales; or le Conseil n'est pas assuré de disposer des compétences voulues en ce domaine. Du point de vue des recherches politiques, les deux conseils sont sans doute désavantagés au départ du fait qu'ils sont des organismes consultatifs et qu'il est probable, par conséquent, que leurs propositions feront à l'occasion l'objet d'une controverse publique, ce qui, par ricochet, peut nuire à leurs programmes de recherche. Dans le contexte canadien, leur efficacité générale peut également être amoindrie en ce sens que, aux yeux des gouvernements provinciaux, ils sont exclusivement au service du gouvernement fédéral. A tout prendre, par conséquent, ces deux conseils, quelle que puisse être leur utilité sous d'autres rapports, ne peuvent guère être considérés comme des centres importants de recherche à long terme concernant une gamme variée de questions d'intérêt public.

Le *Human Resources Research Council* de l'Alberta est un exemple, au palier provincial, d'une institution de recherches politiques. Pour le Canada, il représente une innovation. A certains égards, notamment parce qu'il fait appel à plusieurs disciplines, il ressemblera probablement de très près à certaines des meilleures institutions de recherches politiques des États-Unis et d'ailleurs. Sous d'autres rapports, en particulier ses relations étroites avec le gouvernement de l'Alberta, il s'orientera sans doute dans une voie originale. Tirant son origine du «Livre blanc sur le développement des ressources humaines», de 1967, de l'honorable E. C. Manning, il a été institué cette année-là par une loi de l'Assemblée législative. On l'a décrit comme un organisme «quasi non gouvernemental» dont la mission consiste à «entreprendre des recherches éducatives, sociales, économiques et autres qui inté-

ressent et peuvent influencer le développement et la conservation des ressources humaines en Alberta». Bien qu'on ait pu le qualifier d'institution «quasi non gouvernementale», le Conseil est étroitement lié au gouvernement, qui en assure le financement, vérifie ses livres et nomme son conseil d'administration, lequel compte deux ministres. Il est certain aussi que le gouvernement provincial attend du Conseil qu'il lui fournisse, le moment venu, un important apport de vues sur les questions de politique, tout en admettant qu'un degré raisonnable de liberté et d'indépendance lui est nécessaire. Ainsi, il est libre de publier. Le Conseil n'a été pourvu d'un personnel qu'en septembre 1968. Il est intentionnellement multidisciplinaire, comptant des économistes, des statisticiens, des sociologues, des psychologues, des éducateurs, auxquels s'adjoindront des géographes et des urbanistes. Si le Conseil a déjà choisi ses premiers sujets d'étude et commencé ses travaux, il est encore beaucoup trop tôt pour se prononcer sur sa production probable, à part ce qu'on peut attendre de l'énergie, de la largeur de vues et de la clarté de pensée que son directeur apporte à sa tâche.

Il existe au pays un certain nombre d'organismes du secteur privé qui entreprennent à des degrés divers, des programmes structurés de recherche sur des questions d'intérêt public: on peut nommer le Bureau canadien d'études fiscales, l'Association canadienne de planification privée (*Private Planning Association of Canada*), le Conseil de la recherche en Economie agricole et l'Institut canadien des affaires internationales. Chacun de ces organismes s'intéresse à un domaine particulier et la plupart n'ont pas pour unique objet les recherches politiques. Le personnel et le budget qu'ils consacrent à celles-ci sont modestes; et, habituellement, ils se contentent de commander ces travaux à des universitaires. Pris tous ensemble et même séparément, ils ajoutent de façon notable à la somme des connaissances, des analyses et appréciations d'options offertes aux dirigeants et au grand public. Mais jamais leurs travaux ne sont effectués par des équipes multidisciplinaires de recherche.

Dans les universités canadiennes, on discerne ici et là des marques d'intérêt croissant pour les recherches politiques et on relève des tentatives d'organisation à cette fin. L'*Institute on Inter-Governmental Relations* de l'Université Queen's en est un exemple, mais celui qui cherche le plus à rivaliser avec les établissements américains du genre est sans doute l'*Institute for Quantitative Analysis of Social and Economic Policy* de l'Université de Toronto. Il semble certain que ce dernier, au cours de son existence relativement courte, a connu la plupart des déceptions et des contraintes qui accompagnent l'élaboration, dans une université, d'un programme qui franchit les frontières des facultés et des disciplines et qui doit s'en remettre à la bonne volonté et à l'esprit de collaboration en l'absence de tout pouvoir hiérarchique.

Le prochain chapitre traitera plus longuement du rôle et des limitations des universités et des universitaires dans la poursuite de programmes de

recherches politiques. Pour l'instant, deux citations récentes suffiront sans doute à donner une idée de ce qu'est la situation au Canada. Comme le déclarait en juin dernier le Professeur E. Dubé, président du Conseil de recherche en sciences sociales, au Comité spécial du Sénat sur la politique scientifique, «une des choses qui nous manquent à l'heure actuelle, semble-t-il, c'est un mécanisme qui nous permettrait de réunir des chercheurs pour entreprendre des travaux de plus grande envergure. La mentalité de chercheur solitaire prévaut toujours parmi nous.» Le professeur Dubé avait ensuite parlé des travaux universitaires de recherche commandés par les ministères: «... tandis que notre intérêt dans ce travail est très spécial, c'est-à-dire que nous voulons acquérir de nouvelles connaissances ou une nouvelle méthodologie, ils veulent utiliser notre travail dans le but de formuler des politiques... Très souvent, ils croient que nous pouvons leur présenter facilement un travail de recherche terminé, afin qu'ils formulent des politiques, mais cela ne nous intéresse pas».

Le rapport qu'ont publié récemment le Conseil des sciences du Canada et le Conseil des arts du Canada sur le gouvernement fédéral et son rôle de soutien de la recherche dans les universités canadiennes préconise la participation accrue des universités aux travaux de recherche financés par l'État pour aider à la formulation de principes politiques. Il pose cependant d'importantes mises en garde aux universités, en les invitant à se demander: (1) si la proposition est conforme à leurs objectifs généraux; (2) si le travail peut être entrepris sans nuire aux fonctions d'enseignement et de recherche de l'université; (3) si le programme peut servir à la formation des étudiants du niveau supérieur à la licence. Le rapport signale qu'il faudra modifier certains aspects de l'organisation et des usages universitaires si l'on ne veut pas que les lignes de conduite de l'université touchant les nominations, la permanence et la liberté d'investigation individuelle nuisent aux grands travaux de recherche organisés. En somme: «Il faut rappeler constamment à ceux qui désirent avoir recours à l'université que ses fonctions premières sont l'enseignement et la recherche. La prestation de services est secondaire. Les compétences sont là, au premier chef, pour servir les fins internes de l'université, qui ne doit accepter d'exécuter des travaux extérieurs que s'ils sont conformes à ses fonctions premières. Les ministères de l'État doivent considérer comme un privilège, non comme un droit, la possibilité de se servir de l'université.»

Nous venons d'examiner en gros la nature et l'importance des moyens existants de recherche politique au Canada. Nous ne prétendons pas que l'inventaire soit complet. Un important potentiel, non encore abordé, est fourni par les divers groupes et programmes de recherche des ministères fédéraux et provinciaux; le prochain chapitre s'occupera d'évaluer en partie le rôle joué par ces groupes et programmes dans les recherches politiques.

Si l'on considère le besoin urgent et croissant de mettre à la disposition des gouvernements et des électeurs une documentation plus étendue, des analyses plus poussées, une formulation et une appréciation plus objectives

des options à présenter aux pouvoirs publics, il est clair que les moyens dont dispose le Canada sont insuffisants, en quantité et en nature, pour répondre aux exigences de l'avenir. Il est donc tout indiqué de se livrer à une appréciation de l'institut de recherches politiques envisagé comme complément à ce que nous possédons actuellement et peut-être comme substitut partiel.

CHAPITRE III

INSTITUTS DE RECHERCHES POLITIQUES

Certains seront sans doute portés à discuter le titre de ce chapitre, alléguant qu'il n'existe pas de catégorie bien définie d'organismes justifiant une telle appellation. D'autres iront plus loin et soutiendront que l'expression «*recherches politiques*» est en elle-même si vague et de portée si générale qu'elle ne saurait circonscrire aucune gamme d'activités bien caractérisées. Les deux objections ont du bon. Il est certain qu'au point de vue des domaines d'activité, du climat interne et des objectifs, la distance qui sépare la *Brookings Institution* du bureau newyorkais de la *Rand Corporation* est assez grande pour qu'on ne puisse la passer sous silence. De même, la prévision technologique et la création prospective n'appartiennent pas au même ordre d'idées qu'une évaluation du régime de répartition du personnel au sein de la fonction publique.

Le domaine des recherches politiques peut être aussi étendu que les préoccupations courantes et possibles des gouvernements. Dans tous les pays industrialisés du monde moderne, la question est si vaste qu'elle embrasse un grand nombre de champs d'enquête, et si complexe qu'elle peut être abordée, semble-t-il, de bien des façons. Il n'est donc pas étonnant que les institutions établies pour étudier de façon rationnelle les problèmes d'intérêt public se montrent si différentes les unes des autres dans leurs modes d'activité, leurs méthodes de travail et leurs rapports avec les autres corps publics.

Selon le sens qu'on lui donne dans le présent rapport, l'institut de recherches politiques se situe quelque part entre le gouvernement d'une part, et les universités d'autre part. Il peut être étroitement associé au gouvernement par le lien puissant des subventions ou des redevances pour services rendus, mais il n'est partie organique d'aucun ministère ou organisme de l'État. Il peut être universitaire par son climat et par son personnel, mais son orientation de principe et l'objet de sa recherche le distinguent de l'université. Il doit son existence à la reconnaissance d'un besoin: celui d'accorder un bon

moment l'attention intellectuelle voulue à des questions fort complexes, au sujet desquelles les gouvernants doivent si souvent prendre de graves décisions.

Ce sont les États-Unis qui ont établi le plus grand nombre d'organismes répondant à ces fins et à cette définition. Il en existe également un certain nombre au Royaume-Uni et dans divers pays d'Europe occidentale, inspirés pour la plupart par des instituts américains ou modelés partiellement sur eux. Une partie importante des travaux entrepris en vue du présent rapport a été l'étude d'un groupe représentatif de ces instituts. Nous avons tenu à nous renseigner sur les origines et l'état actuel des structures de chacun d'eux, sur son travail, son personnel, ses méthodes, son financement, ses rapports avec les gouvernements et avec le public, ses problèmes et ses réalisations. L'information et les impressions ainsi recueillies, nous les avons tirées de l'étude de documents, de visites aux établissements, d'entretiens avec leurs présidents ou directeurs, leurs personnels et les membres de leurs conseil d'administration, ainsi que de conversations avec des universitaires, des fonctionnaires et des spécialistes qui connaissaient ces instituts et avaient pu se former des opinions à leur endroit. Nous avons cherché à tirer, de la diversité du caractère, des moyens et de l'expérience de ces établissements, des conclusions sur l'utilité d'un tel institut pour le Canada et des principes directeurs qui pourraient nous aider à en établir un au pays.

L'appendice II présente un bref aperçu analytique de quinze des institutions étudiées: onze aux États-Unis, deux au Royaume-Uni, une au Danemark et une en Allemagne de l'Ouest. Nous avons en outre étudié, sans toujours pousser aussi loin notre examen, d'autres organisations qui s'intéressent à la recherche et à l'analyse politiques, dont quelques-unes, comme le Bureau central de planification des Pays-Bas, qui sont des organes de l'État. Mais à notre avis, malgré d'importantes différences, ces quinze institutions offrent des éléments exemplaires dont les autorités canadiennes pourraient s'inspirer, advenant la création d'un institut de recherches politiques. Dans le présent chapitre, on s'efforce de faire ressortir les ressemblances et les différences que présentent ces institutions et de dégager à la lumière de l'expérience ce qui fait leur force ou leur faiblesse. On examine leurs origines, la portée et la nature de leurs programmes de recherche, leurs autres champs d'activité, leurs structures et leur statut juridique, leurs méthodes de recrutement et de travail, leur financement et leur implantation. On évalue ensuite leur rôle et leur efficacité, en essayant spécialement d'établir si les universités et les ministères et organismes de l'État ne pourraient pas convenablement remplir les mêmes fonctions.

LES ORIGINES

Il en est des organismes de recherches politiques comme de la plupart des institutions: on peut tirer quelque enseignement du moment et des circonstances où sont apparus les premiers membres représentatifs du groupe. Il

serait erroné de croire qu'ils sont purement un phénomène postérieur à la Seconde Guerre mondiale. La *National Academy of Science*, qui présente certaines des caractéristiques des organismes qui nous intéressent, a été fondée en 1863 à l'instigation du président Lincoln. La *Brookings Institution*, l'un des exemples pour ainsi dire parfaits de l'institut de recherches politiques, a célébré son cinquantième anniversaire il y a plus de trois ans, tandis que le *National Bureau of Economic Research*, depuis longtemps réputé pour ses contributions en politique économique, célébrera son cinquantième en 1970.

Ce qui a marqué les années de l'après-guerre en ce domaine c'est que ces instituts se sont multipliés et que des cadres nouveaux et des méthodes nouvelles de recherches politiques ont vu le jour. Le plus connu sans doute de ces organismes d'après-guerre, et celui qui a exercé le plus d'influence sur les autres, est la *Rand Corporation*. Il fut le premier parmi plusieurs instituts créés pour répondre aux besoins des forces armées et des stratèges de la Défense nationale américaines. L'*Urban Institute*, le *Hudson Institute* et l'*Institute for the Future* sont plus récents et n'ont pas encore eu le temps de faire leurs preuves. En Europe aussi, bon nombre des *instituts de recherches politiques* sont nés après la guerre, bien qu'en Grande-Bretagne le *United Kingdom's National Institute of Economic and Social Research* remonte à 1938.

Le plus vieil organisme étudié, la *National Academy of Science*, fut établi pour conseiller le gouvernement fédéral des États-Unis à l'époque, éloignée déjà de plus d'un siècle, où les gouvernements modernes commençaient à pressentir l'importance sociale de la science. Créée par le Congrès pendant la guerre de Sécession, l'Académie connut sa deuxième période de croissance et de grande activité pendant la Première Guerre mondiale. Impressionné par les services importants et concrets qu'elle rendit alors à l'État, le président Wilson veilla à ce qu'elle puisse poursuivre ses travaux, dans un cadre élargi, après la guerre. Sous bien des rapports, l'Académie est beaucoup plus qu'un institut de recherches politiques. Elle porte un grand intérêt à l'avancement des sciences et à la recherche scientifique. Mais elle consacre une part importante de ses travaux à l'étude des répercussions de l'évolution des sciences physiques, des sciences sociales, de celles du comportement en de nombreux domaines où l'intérêt public se trouve engagé.

La *Brookings Institution* a vu le jour quelque cinquante-trois ans plus tard parce qu'un groupe d'hommes d'affaires et d'éducateurs a cru qu'un organisme privé de recherche, indépendant des partis politiques, pourrait contribuer à améliorer, sur le plan de l'efficacité, la structure et le fonctionnement des gouvernements en étudiant de façon scientifique les meilleures méthodes d'organisation administrative et en encourageant le public à s'intéresser activement à l'efficacité administrative. De cette préoccupation d'améliorer les rouages de la fonction publique, l'institut en est venu, avec le temps,

à s'intéresser encore davantage aux mesures que l'administration est chargée d'appliquer.

Comme Brookings, le *National Bureau of Economic Research* est né d'une initiative privée: il fut créé par un groupe d'économistes et de statisticiens, avec l'appui de certains hommes d'affaires. Ici aussi, l'expérience acquise pendant la Première Guerre mondiale fut un facteur déterminant. Des économistes qui avaient servi dans l'Administration à Washington, pendant la guerre, s'étaient heurtés à l'absence de données statistiques convenables relatives au revenu national. Ils ressentaient donc le besoin d'une détermination objective des faits intéressant les questions économiques et d'une interprétation impartiale. Comme la *National Academy of Science*, le *Bureau* n'est pas orienté exclusivement vers les questions politiques. Il a toujours voulu servir la profession, en perfectionnant les outils de travail, par exemple, mais ses travaux de recherche, au long des années, ont contribué de façon importante à éclairer les décisions du gouvernement en matière de politique économique.

La *National Planning Association*, fondée il y a 35 ans, nous offre un autre exemple d'organisme d'origine strictement privée qui entend contribuer à améliorer l'élaboration de programmes politiques, par la voie notamment de recherches politiques. Ses fondateurs étaient pour la plupart des partisans du *New Deal* qui éprouaient le besoin d'une réflexion concertée, en dehors des sphères officielles sur la planification en pays démocratique. Cette préoccupation s'affermir au cours de la Seconde Guerre mondiale et fut renforcée par le besoin de planification qui se fit sentir dans l'après-guerre. Si l'Association soutient fermement que la planification démocratique n'appartient qu'en partie aux gouvernements, elle n'en consacre pas moins un secteur important de ses travaux à l'élaboration de principes politiques par l'État, élaboration qui doit reposer de plus en plus sur les recherches politiques.

Les décennies de l'après-guerre ont vu surgir aux États-Unis, en nombre assez élevé, un type relativement nouveau d'instituts de recherches politiques. La *Rand Corporation* fut le premier de ces nouveaux instituts et celui qui a connu le plus grand succès, mais malgré sa réussite et son influence sur plusieurs autres établissements, elle demeure dans une classe à part. La *Rand* est une société consultative sans but lucratif constituée après la Seconde Guerre mondiale, aux fins d'entretenir en temps de paix les relations qui s'étaient établies pendant la guerre entre les militaires et les scientifiques. Protégée par la très grande liberté que lui assurait le contrat passé avec son principal client, l'Aviation américaine, elle a montré ce que peuvent faire des travaux multidisciplinaires de recherche et d'analyse soigneusement isolés des pressions opérationnelles et ce que peuvent accomplir les techniques d'analyse des systèmes.

La *Rand* est la mieux connue et la plus influente des sociétés consultatives et de recherche sans but lucratif qui travaillent à la solution de problèmes militaires et de défense aux États-Unis, mais il y en a plusieurs autres. Chacune des armées de terre, de l'air et de mer s'est attachée à contrat un certain nombre de ces organismes. En plus de la *Rand*, l'Aviation a pu

compter sur *Analytic Services Inc.* (ANSER), à qui elle a également confié des travaux de recherche, et sur d'autres sociétés à fins non lucratives telles que la *Systems Development Corporation* (transformée récemment en société commerciale) et *MITRE*, qui ont assuré des services de soutien technique et administratif. L'Armée dispose de la *Research Analysis Corporation* et d'un groupe de recherche à contrat détaché du *Stanford Research Institute*. La Marine compte sur le *Centre for Naval Analysis* et le ministère de la Défense sur l'*Institute for Defense Analyses*, décrit à l'appendice III. Certains de ces organismes n'effectuent pas de recherches politiques proprement dites, s'employant plutôt, sous la direction de leurs clients, à résoudre des problèmes techniques et opérationnels. Avec les ramifications de la défense et des approvisionnements de défense de l'après-guerre, cette orientation a parfois donné lieu à des travaux de recherche et d'analyse au niveau politique. L'*Institute for Defense Analyses*, par exemple, qui était au départ une agence de soutien technique, a élargi son champ d'action pour devenir le principal organisme consultatif du cabinet du secrétaire de la Défense.

Le *Hudson Institute*, l'*Urban Institute*, l'*Institute for the Future* et *Resources for the Future* représentent une nouvelle génération d'instituts de recherches politiques. Ils incarnent, chacun à sa façon, la conviction que certains des problèmes les plus complexes qu'affronte aujourd'hui la société nord-américaine et qu'elle devra résoudre au cours des prochaines décennies céderont aux attaques de la recherche multidisciplinaire et des méthodes de l'analyse des systèmes. L'*Urban Institute* est issu du Groupe de travail sur les villes qui, créé en 1964 par la Maison blanche, a souligné le besoin de travaux de recherche sur les problèmes urbains. Le président Johnson, convenant que son nouveau département de l'Habitation et de l'Urbanisme avait besoin de son propre homologue de la *Rand Corporation*, demanda à un groupe de citoyens éminents d'en constituer un.

Le *Hudson Institute* et l'*Institute for the Future* s'inspirent encore plus directement de la *Rand*. Il ne serait pas faux de dire que la création de l'institut *Hudson*, il y a une huitaine d'années, fut l'œuvre personnelle d'Herman Kahn, qui voulait ouvrir à de plus vastes horizons certains des principes et méthodes de la *Rand*. Au lieu, comme cette dernière, de s'attacher principalement aux armes et aux systèmes d'armements, il désirait aborder le champ plus large des questions sociales et politiques à longue échéance. L'*Institute for the Future*, de création encore plus récente, a été mis sur pied par des hommes d'affaires (*National Industrial Conference Board*) qui entendaient obtenir par la recherche de meilleures prévisions susceptibles de fonder les grandes décisions dans le monde des affaires. Après avoir consulté la *Rand Corporation*, ils finirent par participer à la création d'un organisme qui consacre ses travaux de recherche et d'analyse à l'avenir, à moyen et à long terme, afin de faciliter les grandes décisions publiques et privées.

Resources for the Future est le plus ancien des quatre instituts précités. Fondé en 1952, principalement sur l'initiative de la Fondation Ford, il fut la

conséquence naturelle des études et des conclusions de la commission Paley. Intéressé d'abord par les ressources naturelles au sens étroit et classique, il a élargi ses horizons pour embrasser les aspects physiques et certains aspects sociaux de la qualité de l'environnement.

Les trente ans du *National Institute of Economic and Social Research* de Grande-Bretagne en font le plus vénérable de tous les organismes de l'Europe de l'Ouest examinés dans la présente étude. Il doit son existence au sentiment éprouvé par un groupe d'économistes distingués que l'accent mis sur la théorie devait trouver son pendant dans une recherche appliquée plus poussée. Avec les années, l'institut a fait porter un effort croissant sur le plan macroéconomique (on songe en particulier à ses prévisions économiques à court terme, fort estimées) complété par des études en nombre accru consacrées à des questions économiques et sociales particulières (aménagement urbain, par exemple).

L'*Institute for Strategic Studies*, également à Londres et maintenant vieux de onze ans, est né de la conviction de nombreux spécialistes de la défense et universitaires que les décisions stratégiques de l'Occident sont trop lourdes de conséquences pour être laissées aux seuls gouvernements. Également, d'un désir de rattraper sur le plan des moyens intellectuels affectés à ce domaine une partie du retard de l'Europe occidentale sur les États-Unis. De tous les organismes étudiés, l'Institut d'études stratégiques est le seul dont l'orientation soit vraiment internationale, bien que d'autres (*Rand* et *Resources for the Future*, par exemple) aient effectué des travaux à l'étranger et que d'autres encore (par exemple l'Académie des sciences américaine et le *National Bureau of Economic Research*) comptent des étrangers parmi leurs membres ou au sein de leur conseil de direction.

L'*Institut national danois de recherche sociale*, établi lui aussi il y a onze ans, est un modèle d'institut spécialisé en recherches politiques, bien qu'il présente un caractère particulier. Il est né du besoin éprouvé par le gouvernement danois, plus précisément le ministère du Bien-être social, d'obtenir des données détaillées pour l'aider à formuler ses programmes, et de la constatation qu'un organisme entièrement intégré au ministère ne saurait répondre convenablement à ce besoin. Son fondateur, et le seul directeur qu'il ait eu, a quitté le ministère pour le créer. Comme l'Aviation américaine dans le cas de la *Rand*, le ministère a été son principal client.

Des facteurs semblables ont entraîné la création à Munich de l'*Institut d'études de politique internationale et de sécurité*. On a ressenti le besoin d'un organisme qui sache appliquer des connaissances et des méthodes interdisciplinaires à l'étude de questions de politique étrangère et de stratégie, pour en faire bénéficier principalement le gouvernement fédéral de l'Allemagne de l'Ouest. L'Institut a été conçu par un groupe de particuliers qui, agissant à titre personnel, en ont demandé la création au gouvernement fédéral. Détail intéressant, le directeur de l'Institut, tout comme dans le cas

de l'Institut national du Danemark, est un ancien membre du cabinet du chancelier, ce dernier fournissant les fonds de l'Institut.

Tous ces organismes doivent le jour au fait qu'on a reconnu, soit au niveau de l'État, soit parmi les citoyens, la nécessité d'un apport considérable de données et d'études méthodiques en vue de la compréhension des problèmes complexes auxquels font face, de nos jours, l'État et les électeurs. Ce phénomène s'est accompagné, dans chaque cas, de la reconnaissance, implicite ou explicite, du principe selon lequel l'exécution de ces recherches et analyses politiques ne saurait être mieux assurée que par des organismes spéciaux présentant la gamme voulue de compétences et exempts, d'une part, de liens trop étroits avec les problèmes opérationnels, ainsi que, d'autre part, de la méfiance qu'on rencontre souvent dans les milieux universitaires ordinaires à l'endroit de la recherche axée sur la décision politique.

TRAVAUX DE RECHERCHE DE CES ORGANISMES

Les questions de politique gouvernementale touchent ou peuvent toucher, aujourd'hui, presque tous les aspects des relations qui existent entre l'homme et la société dont il est membre, et de celles qui l'unissent à son milieu physique. Les recherches politiques ne présupposent donc pas de limites précises ou étroites. Rien de surprenant si les organismes actuellement étudiés connaissent une activité extrêmement diversifiée ou si chacun d'eux ne s'est consacré qu'à une partie des tâches qui constituent l'ensemble possible de son champ d'action.

Même les sous-secteurs du champ global d'action peuvent embrasser beaucoup de terrain et comporter des ramifications qui permettent difficilement de se confiner dans les limites précises. En conséquence, des organismes à but particulier, comme l'*Urban Institute*, *Resources for the Future*, le *National Bureau of Economic Research*, l'*Institute for Defence Analyses*, la *National Academy of Sciences* et le *Research Institute for International Politics and Security*, représentent une grande diversité de domaines. On ne s'étonne pas que l'*Urban Institute* en vienne à s'occuper de questions d'emploi et de revenu, de logement, de financement municipal, d'ordre public, d'éducation, ainsi que de politique nationale en matière d'urbanisme. De même, l'objet propre de *Resources for the Future* l'amène tout naturellement à se pencher d'abord sur des questions relatives à la gestion des ressources hydrauliques, des ressources énergétiques, ainsi qu'à l'utilisation du sol, puis sur les nombreuses ramifications liées au maintien de la qualité de l'environnement et, enfin, sur l'économie urbaine.

Parmi les institutions dont nous faisons état, *Brookings*, *Rand*, *Hudson* et l'*Institute for the Future*, sont celles qui étendent le plus leurs champs d'intérêt. *Brookings* fait actuellement de la recherche dans trois secteurs: économie, affaires de l'État et politique étrangère. Le plus important d'entre eux pour ce qui est des moyens mis en œuvre et de la production est celui des études économiques. Pour illustrer certains travaux de caractère économique

récemment exécutés, citons la gigantesque série ayant trait aux finances publiques et à la fiscalité (qui avait pour but de clarifier des questions touchant les finances, tant du gouvernement central et des États que des municipalités); une autre sur l'économie sociale (amorcée par une analyse de la pénurie de médecins); une autre encore sur l'économie des milieux urbains, l'économie du travail et les marchés de main-d'œuvre, ainsi qu'un programme de recherche sur la politique des transports. Les travaux portant sur l'action du gouvernement et l'administration publique ont eu, comme nous l'indiquions plus haut, une grande importance pour la naissance et les débuts de *Brookings*. Si leur importance a quelque peu diminué par rapport à l'ensemble des travaux, elle est cependant loin d'être négligeable. Parmi les réalisations récentes de cet organisme, on relève des études sur le processus législatif, la direction et la gestion au sein de la fonction publique, les tribunaux et l'exercice de la fonction judiciaire, ainsi que sur les partis politiques, le public et des questions d'intérêts public. *Brookings* a consacré récemment une bonne partie de son activité, dans le domaine de la politique étrangère, à l'aide extérieure des États-Unis et à leurs relations avec les pays en voie de développement. Les faits révèlent que le programme de recherche de cet organisme a pris, avec le temps, une orientation toute différente, dictée par les conclusions auxquelles il en est venu au sujet des domaines le plus propres à intéresser, à moyen et à long termes, les responsables des décisions politiques, par les goûts et les capacités de son personnel et par la possibilité d'obtenir un appui financier pour entreprendre des études particulières.

Étant donné ses origines et la provenance principale de ses fonds, obtenus d'un contrat passé avec l'Aviation américaine, la *Rand Corporation* a le plus clair de sa contribution passée de la *Rand Corporation* concerne la sécurité nationale. Celle-ci a été définie, heureusement, en termes si larges jusqu'ici que cet organisme a pu œuvrer dans des champs aussi divers que la théorie économique, la théorie de l'organisation, la mesure des comportements envers l'assistance sociale, ainsi que les relations entre les options sociales et les valeurs personnelles. Des études ont été effectuées plus récemment, grâce aux fonds propres de cette société, sur la mise en valeur des ressources hydrauliques, le transport urbain, la structure des salaires et la pénurie d'enseignants, ainsi que sur les systèmes de traitement des données utilisés par les États et les administrations municipales, etc. A l'heure actuelle, *Rand* s'engage à fond dans le champ des problèmes intérieurs, où elle voit d'importantes contributions à faire par l'application de ses techniques particulières (comme l'analyse des systèmes) à des problèmes complexes, mal compris et hautement interdépendants, découlant de la dispersion de l'autorité entre plusieurs paliers de gouvernement.

En vertu d'un contrat conclu avec la ville de New York, la société a rassemblé un nombreux personnel dans le but précis d'exécuter un vaste programme de recherche portant sur la santé, le logement, l'ordre public et la protection contre l'incendie. Elle a étudié la planification du transport aérien

pour le compte de l'Administration du port de New York, les programmes de formation ouvrière pour l'*Office of Economic Opportunity*, de même que le logement, les transports et les problèmes urbains en général, les régimes de soins médicaux et l'évaluation des programmes d'éducation. Ses objectifs liés à la sécurité nationale l'ont amenée, avec les années tout comme l'*Institute of Defence Analyses*, à étudier les forces économiques et politiques à l'œuvre dans les pays étrangers, ainsi que la politique étrangère. A ses yeux, ses champs d'intérêt et d'action se définissent moins en fonction des sujets étudiés que des possibilités d'approfondir les questions d'intérêt public par une méthode mutidisciplinaire d'analyse de systèmes et de pondération d'options, méthode qui, depuis plus de vingt ans, se révèle remarquablement appropriée à l'exploration de zones d'incertitude fort complexes.

Par leurs objectifs, leurs techniques et la nature des travaux entrepris, le *Hudson Institute* et l'*Institute for the Future* rappellent la société Rand, avec laquelle ils ont des liens de famille depuis leur création. Tout comme la *Rand*, *Hudson* a consacré le plus clair de ses travaux à des projets de caractère politico-militaire se rattachant aux questions de sécurité nationale. De plus, il a entrepris des études sur l'éducation, les programmes de lutte contre la pauvreté et l'expansion économique régionale, dans ce dernier cas surtout à l'étranger. Ses travaux de prospective, vulgarisés par l'ouvrage intitulé *The Year 2000: A Framework for Speculation*, ont suscité beaucoup d'attention et auront probablement une suite.

AUTRES CHAMPS D'ACTIVITÉ

Si la recherche constitue le premier et principal objet de la plupart des organismes visés par la présente étude, tous ont également d'autres domaines d'activité importants. Parmi ces derniers, citons l'édition, qui est certes le plus commun. Pour beaucoup, notamment *Brookings*, *Resources for the Future*, *National Bureau of Economic Research*, *National Institute of Economic and Social Research*, l'édition représente un moyen capital d'influence réelle. *Brookings* publie jusqu'à quinze ou vingt livres par an; *Resources* en fait autant. Quant à Rand, elle en publie une douzaine, sans compter plusieurs centaines de rapports, de mémoires et de communications. Le *National Institute of Economic and Social Research* fait paraître, en moyenne, un ouvrage d'importance par année, ainsi que des mémoires et des communications, des tirés à part d'articles rédigés par des membres de son personnel, en plus de sa revue trimestrielle, «*Economic Review*». L'*Institute for Strategic Studies* doit en bonne partie sa réputation à la qualité de ses publications, tant régulières que spéciales.

Dans certains cas (notamment pour ce qui est du *Research Institute for International Politics and Security* et de l'*Institut national danois de recherche sociale*), cette activité semble avoir une importance moindre. Il en est surtout ainsi en ce qui concerne les organismes qui ont des attaches financières et fonctionnelles étroites avec un ou plusieurs ministères. De même, le

Stanford Research Institute et l'*Institute for the Future* et d'autres, qui comptent beaucoup sur les contrats accordés par le secteur privé, font face également à des restrictions en matière de publication.

L'édition vise plus d'un objectif. Elle offre, évidemment, un moyen de présenter les résultats des programmes de recherche aux décisionnaires, au public, à ceux qui font l'opinion. Elle permet de déblayer le terrain en préparation des choix politiques à prendre ultérieurement. Elle fournit ainsi un apport précieux au dialogue qu'il convient d'établir. L'édition comporte aussi d'importants avantages secondaires. Elle donne aux membres du personnel de recherche une aide indispensable pour le déroulement de leur carrière et leur réputation professionnelle, tout comme pour les spécialistes des milieux universitaires. Du point de vue de l'institut et du personnel, elle est la pierre de touche du travail accompli et un stimulant constant à la rigueur scientifique.

Parmi les instituts étudiés, quelques-uns organisent pour diverses raisons des ateliers de travail, des colloques et des conférences. Ces réunions peuvent être de simples étapes dans la planification d'un projet ou dans l'évaluation de ses résultats. Dans d'autres cas, elles représentent une manière de communiquer avec les personnes intéressées, soit dans les milieux universitaires soit au sein de la fonction publique. Le but visé consiste parfois, du moins en partie, à assurer le recrutement ou à obtenir l'occasion d'apprécier les qualités ou d'éveiller l'intérêt d'éventuels membres du personnel et d'universitaires comme conseils. A ses tout débuts, *Rand* a organisé des colloques dans le dessein précis d'établir sa réputation auprès du monde universitaire et d'exposer sa mission et ses méthodes. Quels que soient ses motifs, cette activité joue, comme la diffusion de publications, un rôle complémentaire en accentuant l'influence, sur les décisionnaires, des travaux exécutifs par l'institut.

Quelques-uns de ces organismes de recherches politiques entreprennent des programmes encore plus vastes d'éducation et d'appui à la recherche extérieure. Comme il sied à une institution ayant eu jadis le rang d'université, *Brookings* met en œuvre un programme plus étendu, en ce sens, que les autres institutions dont il est question. Elle invite à son bureau central des personnes du secteur privé, auxquelles elle expose en détail le fonctionnement des services de la fonction publique. Elle organise des visites à l'intention des fonctionnaires, qui sont mis au courant directement de la teneur des rapports ayant trait aux activités du secteur privé, ainsi qu'aux problèmes et opinions relevés dans ce milieu. Elle a adopté des dispositions permettant aux chercheurs de l'extérieur d'exécuter, sous son égide, des travaux précis de recherche au sein de la fonction publique et, inversement, permettant aux fonctionnaires de faire un stage, plus ou moins long, chez *Brookings* pour effectuer des recherches intéressantes soit l'auteur lui-même, soit son ministère. Tout comme *Rand*, *Resources for the Future* et l'*Urban Institute*, elle a prévu un programme de bourses. Le *Hudson Institute* a aussi mis sur pied un pro-

gramme concret de colloques destiné aux dirigeants d'entreprises, aux notables et aux spécialistes de la recherche.

ORGANISATION

Aux États-Unis, les organismes de recherches politiques sont le plus souvent des sociétés sans but lucratif, organisées par des particuliers et constituées en société sous l'empire des lois d'un État ou du district de Columbia. Il en est de même également des organismes qui, comme Rand, l'*Urban Institute* et l'*Institute for Defence Analyses*, ont été créés par l'initiative de l'État et financés, en tout ou en partie, par des contrats de l'État. Parmi ceux qui ont fait l'objet de cette étude, seule l'Académie nationale des sciences (qui ne se consacre pas entièrement aux recherches politiques et dont la création remonte au siècle dernier) a été constituée en vertu d'une loi du Congrès. En Europe, l'Institut national danois de la recherche sociale a été créé aux termes d'une loi du parlement danois; toutefois, le *National Institute of Economic and Social Research* et l'*Institute for Strategic Studies* sont, tous les deux, des sociétés sans but lucratif constituées aux termes de la Loi sur les sociétés.

Fait à signaler, la haute direction et la responsabilité de ces corps constitués appartiennent, en fin de compte, à leurs conseils d'administration, auxquels on donne le plus souvent, aux États-Unis, le nom de bureaux des gouverneurs (*board of trustees*). Comme le conseil ne se réunit au complet que rarement pendant l'année, tenant tantôt deux réunions, tantôt quatre, il existe ordinairement un comité exécutif, qui assure la relève administrative et directionnelle entre les réunions et fournit au chef du personnel permanent conseils et instructions, soit lors des réunions officielles soit par téléphone. Dans certains cas, comme chez Brookings et Rand, où l'on doit administrer des fonds importants, il existe aussi un comité des finances.

Seul un petit nombre des organismes étudiés sont des sociétés à buts non lucratifs, par exemple le *Hudson Institute*, l'Académie nationale des sciences et l'*Institute for Strategic Studies*. Dans d'autres cas, les membres du conseil sont aussi membres de la société, de sorte que les conseils demeurent invariables. Un simple examen des listes de membres des conseils révèle que ces organismes ont attiré dans leurs rangs, aux États-Unis, maints citoyens éminents et remarquables par leur sens civique. Si l'appartenance à ces conseils comporte des responsabilités et une somme considérable de travail non rémunéré, elle constitue, en guise de compensation, une façon de savoir des plus prestigieuses. Soit de par leur constitution, soit en vertu de l'usage, plusieurs organismes ont des règles qui assurent, au sein des conseils, une représentation équilibrée. Ainsi, la *Rand Corporation* choisit les membres de son conseil pour un tiers parmi les hommes d'affaires éminents, pour un autre tiers chez les universitaires et chercheurs de grand mérite, et pour un dernier tiers parmi des notables réputés pour leur sens civique.

Resources for Tomorrow procède à peu près de la même manière, tandis que l'*Urban Institute* admet aussi au sein de son conseil des représentants des corps judiciaires, des associations internationales et d'autres institutions de recherche s'intéressant aux affaires publiques, telle Brookings. L'*Institute for the Future* cherche, en dernière analyse, à constituer un conseil composé de cinq représentants du monde des affaires, de cinq universitaires, de cinq agents des milieux syndicaux, de cinq fonctionnaires et de cinq représentants du public en général.

L'institut Brookings, qui tient énormément à maintenir son indépendance et son objectivité, tant en apparence qu'en fait, ne peut, d'après son règlement, accepter de fonctionnaires au sein de son conseil. Le *National Bureau of Economic Research* et la *National Planning Association*, organismes civiques plus largement représentatifs, ont un conseil qui reflète ce caractère. Le conseil du *National Bureau* comprend des représentants nommés par des universités et d'autres institutions, y compris les syndicats. La N.P.A., quant à elle, compte des représentants de nombreuses régions, divers intérêts y ayant des porte-parole.

Les institutions du Danemark et de Munich ont toutes deux d'étroites relations avec l'État. C'est ce dont témoigne la composition de leurs conseils de direction; dans le cas de l'Institut danois, le conseil comprend une majorité de fonctionnaires auxquels sont associés des représentants d'universités, tandis que, dans le cas de Munich, il se compose non seulement de fonctionnaires fédéraux, mais aussi de représentants de chacun des principaux partis. Le *National Institute of Economic and Social Research*, dont les liens avec l'État sont d'une nature plus subtile, a un vaste conseil composé de 118 membres, éminents représentants des cadres supérieurs, qu'il s'agisse de l'État, des universités, du monde professionnels ou des milieux d'affaire.

Le directeur général de chaque institut, qui porte d'ordinaire le nom de président, aux États-Unis, et de directeur, en Europe occidentale, est celui qui joue le rôle primordial dans la plupart des institutions étudiées. Certes, les conseils ont le dernier mot en ce qui concerne les budgets, l'approbation globale des champs d'action de l'institut de recherche, ainsi que les directives touchant le personnel et les postes supérieurs; néanmoins, c'est le président ou le directeur qui, en vertu de son droit d'initiative, de sa participation quotidienne à l'administration, de ses responsabilités quant au recrutement et aux normes de rendement, détermine véritablement l'orientation, donne le ton et, dans une grande mesure, dicte le niveau d'efficacité de l'institution. Dans la plupart des organismes étudiés, les membres du conseil ne s'occupent ni de la planification ni de l'exécution de projets de recherche, pas plus qu'ils n'en révisent les conclusions avant leur publication. Il existe toutefois une exception: au Bureau national de la recherche économique, le conseil crée, parmi ses membres, des sous-comités chargés de lire attentivement chaque rapport avant qu'on en autorise la publication. Son travail s'oriente, évidemment, vers la spécialisation; du reste, le conseil de cet organisme compte un plus

grand nombre de savants que la plupart de ses homologues. A l'Institut danois, le conseil régissant la recherche sociale se compose entièrement d'universitaires et de fonctionnaires; il approuve des projets, mais le directeur a l'entière responsabilité, sur les plans scientifique et administratif, de l'organisation et de l'exécution du travail.

Le conseil d'administration ou de direction de la plupart des instituts de recherches politiques comme de tout organisme qui compte durer et qui prétend à l'efficacité, joue un rôle important. C'est lui qui veille à maintenir la réputation et le prestige de l'institut par le choix prudent de son président, auquel il fournit un appui et des avis judicieux. C'est lui aussi qui doit faire face à toute menace de nature à compromettre l'indépendance et l'objectivité que l'institut veut s'assurer dans la poursuite de ses travaux. Peut-être ces aspects de son rôle sont-ils plus déterminants que toutes ses démarches pour obtenir un appui financier ou se donner des directives.

LE PERSONNEL

Le personnel spécialisé des instituts de recherches politiques qui font l'objet de notre étude a ceci de caractéristique qu'il se compose d'universitaires qui ont choisi, du moins pour l'instant, de consacrer leurs énergies aux recherches politiques. Il s'agit tantôt d'une orientation définitive, tantôt d'une étape de leur carrière. Dans ce dernier cas, on est en présence, le plus souvent, de débutants qui comptent retourner à l'université parfaire leurs études spécialisées. Certains d'entre eux s'acheminent, consciemment ou non, vers la fonction publique, tandis que d'autres, peu nombreux, sont d'anciens fonctionnaires. Le va-et-vient entre l'institut Brookings et la fonction publique, particulièrement aux échelons supérieurs, est plus considérable que dans les autres cas. Quant à Rand, ce fut un milieu de formation pour nombre de fonctionnaires.

Il importe beaucoup à de nombreux membres du personnel de maintenir leurs relations et leur rang dans le monde universitaire, qu'ils aient ou non l'intention d'y retourner. La classe et le prestige qu'on reconnaît aux spécialistes sont recherchés même par ceux qui ne songent pas à rentrer dans le milieu universitaire. Ces derniers n'en sont pas moins des spécialistes quant à leur orientation lorsqu'ils optent pour la recherche axée sur la politique et pratiquée dans une atmosphère propice, au lieu de se lancer dans la recherche en méthodologie et en théorie pure au sein d'un milieu universitaire.

D'aucuns préfèrent s'abstenir de tout enseignement, tandis que d'autres préfèrent allier l'enseignement et la recherche politique. En ce qui concerne le personnel de Rand à Santa Monica, il a la faculté d'enseigner à temps partiel. A l'Institut national danois, l'enseignement est le fait de la majorité, qui y voit une source d'appoint augmentant l'attrait des postes offerts par l'Institut par rapport aux emplois d'universitaires ou de fonctionnaires. L'Institut national du Royaume-Uni n'offre pas d'échelles de rémunération assez élevées pour attirer des chercheurs chevronnés, ceux-ci devant, par conséquent,

donner des cours à l'université ou fournir leurs services en tant que fonctionnaires détachés. Dans la plupart des autres organismes étudiés, les membres du personnel permanent n'enseignent guère ou pas du tout à temps partiel, même si l'on souligne souvent l'intérêt des contacts officiels et officieux avec le monde universitaire. Ainsi, on estimera souvent avantageux le fait de résider à proximité d'un campus universitaire. C'est du reste ce facteur qui a précisément déterminé le choix de l'emplacement de l'*Institute for the Future* (qui collabore étroitement avec l'Université Wesleyan), de l'Institut de Munich, de Rand et de la *Stanford Research*.

Tout comme son confrère universitaire, le spécialiste de l'institution éprouve souvent l'obligation de «publier». La plupart des organismes étudiés ici considèrent la possibilité de publier comme un avantage sans lequel on ne pourrait attirer ni retenir des éléments de haute valeur. Le fait de publier les résultats des travaux soit sous la signature des membres du personnel, soit sous celle de conseils ou d'universitaires embauchés par contrat, comporte parfois l'avantage supplémentaire de ne pas obliger l'institut à s'engager. Ainsi, Brookings stipule que chaque étude publiée par elle «constitue un exposé compétent, scientifique portant sur un sujet digne d'intérêt public; l'institut lui-même ne prend pas position sur des questions politiques». En plus de publier les résultats de leurs recherches sous la signature des membres de leur personnel, maintes institutions encouragent ces derniers à fournir des articles à des revues savantes. Plus d'une, y compris Brookings, Rand et l'Institut national, distribue fréquemment des tirés à part de ces articles.

Il est indispensable de maintenir des normes rigoureuses de recherche, aussi bien pour les membres du personnel, qui cherchent à maintenir ou à asseoir leur réputation dans le monde universitaire, que pour l'institut, dont l'efficacité s'accroît, naturellement, dans la mesure où il a le respect des spécialistes, universitaires ou autres. Aussi, Brookings, Rand et plusieurs autres instituts insistent-ils beaucoup sur les méthodes qu'ils ont élaborées pour assurer le maintien de normes élevées et vérifier la rigueur scientifique. Brookings soumet au préalable, toutes ses publications à des comités de lecture composés de membres de son propre personnel et de consultants de l'extérieur. Rand tient à son régime d'appréciation, en vertu duquel chaque étude ou compte rendu est soumis à un examen critique par des membres du personnel étrangers au projet. De fait, les censeurs décident de l'opportunité de publier un compte rendu ou de le soumettre au client. La compétence en tant que censeur est l'un des critères de rendement qu'on applique aux membres du personnel lorsqu'il s'agit de décider de leur rémunération.

On a bien raison d'insister sur la qualité du travail des spécialistes. Si Rand et Brookings ont à ce point réussi à s'attirer un personnel et des consultants de haute valeur, puis à influencer les décisions politiques, c'est pour une bonne part à cause du respect qu'on leur accorde dans les milieux universitaires. Rand a délibérément recherché ce respect, tant par la qualité de ses travaux que par la réputation que lui ont valu, chez les universitaires,

les nominations aux emplois d'été parmi le personnel, les conférences et les colloques, les arrangements conclus avec les consultants, ainsi que la publication de comptes rendus non confidentiels.

A l'espoir de publier, il faut rattacher étroitement le désir, chez de nombreux membres du personnel, d'être en mesure de choisir au moins quelques-uns de leurs projets de recherche et d'exercer une influence sur le programme de recherche de l'institut. Même le *Stanford Research Institute*, tout orienté qu'il est vers la commercialisation, offre à ses spécialistes les délais et les ressources voulus pour l'exécution de travaux de recherche de leur propre choix. Dans la plupart des instituts (notamment chez Rand et Brookings), l'établissement du programme de recherche se fait sensiblement en fonction des avis et propositions du personnel.

Fait à remarquer, la plupart des institutions fondées après la dernière guerre et que nous avons étudiés ont un personnel multidisciplinaire. Tablant sur l'expérience acquise au cours de la guerre par les équipes de recherche, Rand a innové avec sa méthode interdisciplinaire, laquelle, du reste, a été adoptée par l'*Urban Institute*, l'*Institute for the Future*, Stanford, le *Hudson Institute*, l'*Institute for Defence Analyses*, l'Institut de Munich et, à un degré moindre, par *Resources for the Future*. Un personnel multidisciplinaire réunit d'ordinaire des économistes et des statisticiens, ainsi que, en nombre plus restreint, des spécialistes en sciences politiques, des sociologues, des historiens, des mathématiciens, voire des juristes, des spécialistes en administration publique, des physiciens, des biologistes, des ingénieurs, des urbanistes et des architectes. Au début, Rand ne comptait que des physiciens, des ingénieurs et des mathématiciens, mais l'organisme n'a pas tardé à leur adjoindre un personnel qualifié de sociologues, ainsi que quelques spécialistes des humanités.

Sauf dans les cas des organismes qui, comme le *National Bureau*, n'ont qu'un champ d'intérêt scientifique très spécialisé, l'existence d'une gamme étendue de spécialités semble favoriser l'amplification du programme de recherches politiques. Toutefois, même ceux qui ont tenté les plus grands efforts en ce sens s'accordent à dire que la méthode interdisciplinaire assure difficilement le niveau souhaité d'efficacité. Même Rand, qui met surtout l'accent dans ses projets sur la méthode interdisciplinaire, a trouvé plus pratique d'organiser son personnel suivant le groupement traditionnel des disciplines. Il n'empêche qu'on peut rencontrer, au département de l'économique, un physicien, un mathématicien ou un philosophe, et l'on n'en tente pas moins d'abaisser, à l'institut, les barrières qui séparent les disciplines au sein de l'université. On s'en tient de même à un système d'appréciation interdisciplinaire; aussi arrive-t-il fréquemment que certains membres du personnel agissent comme examinateurs ou censeurs, alors même que leur propre discipline n'est nullement représentée dans les travaux à juger.

Au caractère multidisciplinaire du personnel il faut rattacher la question de savoir s'il existe une «masse critique» quant à l'importance numérique du

personnel. Si tel est le cas, des organismes comme Rand, qui compte 550 spécialistes, et le *Stanford Research*, qui en a deux fois plus, ont largement dépassé la limite. Par contre, le *National Bureau*, qui n'a que quatre spécialistes à temps complet en guise de complément, se trouverait bien au-dessous de ce niveau s'il avait adopté la méthode interdisciplinaire. Ceux qui ont fait l'expérience de cette dernière méthode et la considèrent comme indispensable pour les recherches politiques modernes conviennent que le principe de la masse critique s'applique effectivement mais diffèrent sensiblement d'opinion quant à son niveau absolu. A l'*Urban Institute*, on pense fixer à 100 spécialistes la masse critique à observer pour assurer la stimulation réciproque. Brookings, qui compte quatre-vingt-quinze spécialistes, estime dépasser prudemment le niveau critique. L'Institut de Munich, dont le personnel spécialisé est de trente-cinq membres, fixe le niveau idéal à deux fois ce nombre. En revanche, *Resources for the Future*, qui possède une fiche de productivité reconnue de plus de quinze ans, semble satisfait de son chiffre actuel de vingt spécialistes. Il y a des raisons de croire que Rand, en dépassant le chiffre de 500, a atteint le point d'ampleur où les contacts interdisciplinaires deviennent difficiles et que, malgré ses efforts pour surmonter cet obstacle, il est contraint, en raison même de ses dimensions, d'envisager des méthodes administratives qui seraient autrement peu souhaitables. L'auteur est donc porté à conclure que, dans le cas d'un personnel vraiment multidisciplinaire, il est déraisonnable de s'attendre à des avantages véritablement interdisciplinaires si l'on ne dispose pas d'un noyau central comprenant moins de vingt-cinq spécialistes.

La plupart des organismes dont il est question ne comptent pas uniquement sur leur propre personnel pour répondre à leurs besoins anticipés de compétence et de savoir et s'assurer en chaque discipline les équipes nécessaires à la réalisation de leurs programmes de recherche. D'un côté, on a des organismes spécialisés, tel le *National Bureau*, qui savent fonctionner avec un personnel permanent très restreint, en confiant une bonne partie de leurs travaux de recherche, à forfait ou à titre d'appui, à des universitaires de l'extérieur choisis pour leur compétence. De l'autre côté, Rand, fort de ses 550 spécialistes, et l'*Urban Institute*, qui vise à en compter 200, entendent, chose exceptionnelle, réaliser presque tous leurs projets sans aucune aide extérieure.

La plupart des autres instituts que nous avons étudiés allient une assez vaste gamme de compétences intérieures et l'apport d'un personnel universitaire extérieur travaillant soit à temps partiel, soit à titre provisoire, et fournissant les lumières et la maîtrise qui font défaut. Ainsi, Brookings a pour pratique d'affecter, dans ses services d'économique et d'administration publique, environ la moitié de ses fonds de rémunération à la rétribution d'un personnel extérieur, dont certains membres sont autorisés à faire une partie de leurs travaux à l'institut. Étant donné que les programmes de recherches politiques exigent une planification et la collaboration d'une équipe, parfois

sur de longues périodes, le personnel propre de l'institut doit avoir une importance numérique suffisante pour réunir les compétences nécessaires à la planification et à l'administration et être capable de trouver, au besoin, l'aide extérieure voulue. De plus, ce personnel doit être en mesure de collaborer, sur le plan professionnel, avec les spécialistes dont les services sont nécessaires. A moins de disposer sur place d'un personnel de recherche suffisant, il est très improbable qu'un institut de recherches politiques puisse élaborer et mettre en œuvre, avec succès, un programme permanent de recherche en ce domaine.

FINANCEMENT

Les institutions étudiées au cours de cette enquête ont des budgets annuels d'exploitation s'échelonnant entre la somme de 65 millions de dollars, dont dispose le *Stanford Research Institute*, et une somme de moins de \$250,000, pour l'*Institute for Strategic Studies*. Leurs sources de revenus sont variées: ces revenus proviennent en totalité ou en partie du secteur gouvernemental ou du secteur privé et sont assurés exclusivement par des contrats, dans certains cas, alors que dans d'autres cas ils se composent de dons, de subventions accordées par des particuliers, des sociétés et des fondations, ce qui peut exclure entièrement ou en grande partie les revenus obtenus par contrat.

Bien entendu, le *Stanford Research Institute* ne consacre qu'une partie de ses travaux aux recherches politiques et une part de son énorme budget annuel sert à financer des travaux de recherche technique et scientifique et des projets entrepris à forfait pour des sociétés privées. La *Rand Corporation* consacre toutefois presque tout son budget de 25 millions de dollars à des travaux de recherches politiques.

Il y aurait lieu de croire que les sources de revenu d'une institution et son degré de sécurité financière déterminent dans une large mesure le choix de ses projets, son attrait pour les chercheurs compétents et même son efficacité. La preuve en est faite. Parmi les institutions qui ont fait l'objet de l'enquête, la plus libre, tant parce que ses revenus lui sont assurés que parce que leurs sources sont neutres, est la *Brookings Institute*. Une dotation considérable lui a fourni un lieu de travail attrayant et plus d'un quart de ses revenus annuels courants. Près de la moitié des revenus annuels requis lui viennent de subventions et de contributions provenant de fondations, de sociétés et de particuliers. Environ 15 p. 100 de ses revenus lui viennent de la vente de ses publications, de colloques et d'autres redevances; les contrats du gouvernement ne représentent que 10 p. 100 de ses revenus. Cette situation lui permet de choisir avec soin les études qu'il entreprend à forfait.

Pour conserver cette situation financière intéressante, il faudra, bien entendu, que Brookings continue à donner un rendement suffisant aux yeux de ceux qui soutiennent bénévolement l'institut. Aussi longtemps qu'il est en

mesure de le faire, sa situation financière lui assure l'indépendance sur plusieurs points importants.

Brookings jouit d'une grande indépendance dans le choix des secteurs qu'il veut aborder. Il est évident que ces choix supposent un effort considérable. La direction et le personnel cherchent à rester officieusement en contact étroit avec les hommes politiques et les hauts fonctionnaires de Washington. Ceci permet d'établir des contacts et d'assurer également que le travail accompli par l'institution demeure pertinent. Toutefois, n'ayant pas à dépendre de contrats, Brookings n'a pas à accepter le point de vue des départements ou des agences quant aux secteurs qu'il devrait étudier et aux projets qu'il devrait entreprendre. L'avis des directeurs de la fondation et leur désir d'appuyer certains projets en particulier ont sûrement une influence sur le choix des sujets, mais il n'en reste pas moins que les fondations ne travaillent pas dans un but intéressé et qu'elles ne risquent pas de se sentir menacées par le résultat des enquêtes. Le président et ses conseillers les plus proches, qui ont le principal rôle à jouer dans la préparation des programmes de recherche de Brookings, peuvent tenir compte des idées émises par le personnel, les fondations, les universitaires, les fonctionnaires et autres personnes. Ceci est utile à un institut qui désire s'assurer qu'il a soulevé de ces questions de politique au sujet desquelles s'imposent une analyse plus fouillée et la présentation de solutions de rechange explicites.

L'indépendance financière de Brookings lui assure également une certaine liberté sur le plan de l'édition. L'institut estime que toutes ses études doivent normalement être publiées et ne consent pas à abandonner ses droits de publication. Il refuse d'entreprendre (ou n'est pas invité à exécuter) des études parrainées par le gouvernement lorsqu'elles comportent des renseignements confidentiels, ou lorsque le département veut se réserver le droit d'en interdire la publication. Brookings accorde souvent à une agence du gouvernement pour laquelle il a entrepris des travaux, un délai de soixante jours pour faire ses observations au sujet d'un projet de rapport et permettra même à l'agence de le publier. D'autre part, il ne s'engage pas à accepter les modifications proposées et se réserve, dans des cas semblables, le droit de publier le texte si l'agence ne le fait pas. Brookings accorde beaucoup d'importance à l'édition, estimant que son rôle est celui «d'un analyste et d'un critique indépendant qui s'est engagé à publier le résultat de ses recherches afin de renseigner la population».

A l'autre extrémité du spectre, la *Rand Corporation* tire ses revenus presque exclusivement des contrats qu'elle obtient, et elle en a été tributaire pendant chacune de ses vingt-trois années d'existence. Durant plusieurs années, elle n'a eu de fait qu'un employeur (ou client) et elle tire toujours la majeure partie de ses revenus d'une seule source, l'Aviation américaine. Pourtant, comme en témoignent ses travaux, Rand a joui d'un degré d'indépendance rare dans une situation semblable. On a dit qu'il ne serait pas possible de créer une autre institution comme Rand parce que le même

concours de personnalités et de circonstances, qui lui ont valu un contrat lui accordant une large mesure de liberté, ne se présenterait probablement pas de nouveau. Cette explication est probablement juste. Il est certain qu'il n'existe aucun autre institut de recherches politiques qui, tout en dépendant totalement ou en grande partie de revenus assurés par le gouvernement, jouisse d'aussi vastes ressources et d'autant d'indépendance.

Une part de l'indépendance dont jouit Rand lui est assurée par son contrat, l'autre par la pratique. Son contrat avec l'Aviation lui a permis dès le début de prendre l'initiative quant au choix de ses sujets de recherche sous la rubrique générale de la sécurité nationale. Rand a pu définir la sécurité nationale en des termes assez vastes pour lui permettre d'entreprendre des études plus hardies, plus fondamentales que ce qui aurait été possible dans le cadre des contrats accordés habituellement à des fins plus précises par les agences du gouvernement. Son contrat lui a également permis d'ajouter à ses honoraires une surcharge de 6 p. 100 au moyen de laquelle l'institut a pu financer des programmes de recherche de son choix. Grâce à cet atout, Rand a pu attirer des chercheurs et créer des compétences pour répondre aux besoins futurs. Il est assez paradoxal de constater que, à mesure qu'il s'attirait plus de clients, Rand perdait probablement une certaine mesure de liberté. Ses nouveaux clients, des départements du gouvernement fédéral pour la plupart, ne lui ont pas accordé la même latitude que l'Aviation, signant son premier contrat avec Rand. Rand lui-même a dû s'intéresser davantage à ses débouchés en cherchant à attirer et à garder de nouveaux clients.

Pour plusieurs autres institutions qui dépendent surtout des contrats accordés par le gouvernement, les obstacles à la liberté d'initiative et les pressions qui menacent l'objectivité semblent avoir été plus graves que dans le cas de Rand jusqu'ici. Un des instituts les plus récents, l'*Urban Institute*, a reçu lors de sa création de généreux contrats de trois ans du département du Logement et du Développement urbain et du département de la Santé, de l'Éducation et du Bien-être. Parce que ces contrats comportent le remboursement des frais, l'institut a dû s'adresser à la Fondation Ford afin d'obtenir une subvention comme fonds de roulement et pour l'achat de matériel de bureau. A mesure que se rapproche la date de renouvellement des contrats, les départements en question analysent sérieusement les résultats obtenus afin de justifier l'octroi d'autres contrats. Il est difficile de déterminer à quel point ils tiendront compte du fait que pendant les deux ou trois premières années de travail d'une nouvelle institution, sa production utile en termes mesurables risque d'être peu élevée même si on a établi une excellente base pour l'avenir.

De façon générale, il est admis que le travail de plusieurs des sociétés consultatives sans but lucratif qui ont servi de Pentagone a eu dans l'ensemble une valeur moindre que celui de Rand en raison des contraintes que lui imposaient leurs «clients». Il est incontestable que le refus d'accorder un contrat constitue un droit de veto considérable vis-à-vis d'une institution qui

n'a pas d'autres sources de revenu. Aussi longtemps qu'elle peut attirer et garder un personnel renommé et compétent—ce qui est très difficile lorsqu'on sent que son indépendance est trop limitée—une institution peut espérer pouvoir convaincre, avec le temps, les agences avec lesquelles elle traite d'approuver des projets auxquels elles n'auraient pas été favorables au début, ou d'élargir de temps à autre un mandat de façon à ce que l'enquête soit plus utile. Elle peut même espérer amener son client à accepter une publication plus libre ou plus complète qu'il ne l'aurait voulu autrement. Les restrictions évidentes sont peut-être les moins dangereuses. Un danger plus grave, c'est que l'institut lui-même soit amené à pratiquer, même inconsciemment, une autocensure subtile, devinant, sans en faire l'analyse délibérée, quelles questions il ne serait pas avantageux de soulever, quelles réponses seraient difficiles à faire accepter.

Il faut reconnaître le facteur limitatif que constitue la dépendance vis-à-vis des contrats, que ce facteur soit toujours évident ou non. Les travaux déjà en cours et les engagements déjà pris à l'égard de certaines solutions politiques et de certains programmes tendent à limiter les possibilités pour l'avenir, et font hésiter les intéressés à payer pour obtenir une évaluation objective de toutes les solutions de rechange qui devraient probablement être étudiées. Ils restreignent l'attention qui serait autrement accordée aux besoins futurs. Ils créent un climat particulier plus favorable aux rapports confidentiels qu'aux rapports publiés. Peu de départements ou d'agences du gouvernement peuvent éviter de tels effets parce qu'ils ont nécessairement un rôle à jouer dans l'application des directives existantes et l'exécution des programmes courants. Une influence bien établie et une bonne renommée permettront à une institution d'affirmer plus d'indépendance face à ces pressions inévitables mais pour que cette renommée soit bien établie, l'institut doit avoir joui depuis très longtemps d'une grande liberté dans le choix de ses projets de recherche; il doit également avoir pu tirer des conclusions objectives et les publier.

SITUATION GÉOGRAPHIQUE

La *Brookings Institution*, située à Washington, D.C., refuserait de s'établir ailleurs. Cette institution, véritablement indépendante, considère les contacts personnels et officieux de ses collaborateurs avec les personnalités politiques et gouvernementales de Washington comme un élément indispensable au succès de son travail. A son avis, Washington est un excellent centre de communications pour disséminer, au moyen des media d'information, le résultat de son travail dans l'ensemble du pays. Il s'occupe presque exclusivement de questions qui intéressent le gouvernement fédéral et, par conséquent, n'accorde guère d'importance aux relations avec les gouvernements des États. Même s'il en était autrement, Washington demeurerait probablement le cadre préféré, car les gouvernements des États et les gouvernements locaux y ont souvent leurs propres représentants.

Ce point de vue est également partagé par l'*Urban Institute*, qui s'intéresse beaucoup à l'activité des États et des gouvernements locaux. Il accorde au dialogue avec les fonctionnaires de Washington une importance telle qu'elle fait contrepoids aux pressions engendrées par la proximité des décideurs. Même s'il a analysé sérieusement l'opportunité de créer des groupes de travail régionaux à caractère permanent, il en est venu à la conclusion qu'il vaut mieux pour le moment créer un groupe important à son centre de Washington. Ceci n'écarte pas la possibilité de créer ailleurs des groupes spéciaux pour des projets particuliers.

La *Rand Corporation* s'est établie il y a vingt-trois ans à Santa Monica, en Californie, pour des raisons qui, elle est prête à l'admettre, sont moins importantes maintenant qu'elles semblaient l'être à l'époque. Rand voulait, en partie du moins, s'assurer la protection de la distance parce qu'elle s'attendait à ne dépendre que d'un seul client établi à Washington. Elle comprenait fort bien qu'il lui fallait se protéger de certains problèmes opérationnels et empêcher que ses revenus ne soient détournés vers des objectifs à court terme et imprévus. Depuis le début, les avantages intellectuels et climatiques de sa situation sur la côte ouest ont certainement permis à l'institut d'attirer un personnel de choix. (Brookings a également songé à établir un bureau sur la côte ouest afin de jouir de contacts intellectuels plus nombreux et d'attirer des chercheurs).

Il y a lieu de se demander si, à l'ère des avions à réaction, la situation géographique peut toujours offrir une protection véritable. On peut également se demander si un emplacement différent ne serait pas avantageux pour Rand, car l'institut pourrait alors communiquer plus facilement et plus fréquemment avec ses clients, qui sont maintenant plus nombreux. Il faut reconnaître que le *Stanford Research Institute* qui est situé sur la côte ouest et dont la clientèle est beaucoup plus dispersée, ne semble pas avoir souffert de sa situation géographique. Il existe entre Rand et un de ses clients, la ville de New York, des rapports nouveaux et différents; Rand a créé dans cette ville une nouvelle organisation qui reste en contact quotidien avec son client.

Comme Rand auparavant, l'Institut de recherche d'Allemagne occidentale sur la politique et la sécurité internationales a choisi délibérément de s'établir à une certaine distance de la capitale fédérale et de la chancellerie qui devait devenir son principal client et appui. Il voulait isoler ses chercheurs des pressions de la capitale et conserver plus facilement un climat universitaire qu'il estimait important pour son travail. D'autre part, l'Institut de recherche danois, établi dans un petit pays, ne croit pas que le fait d'être situé à Copenhague nuise à son indépendance même si, à bien des égards, il fait presque partie du gouvernement.

On a déjà mentionné l'importance qu'attachent certaines institutions à la proximité d'un centre universitaire. Surtout dans le cas d'une nouvelle institution, l'accès à la bibliothèque et au centre d'informatique, les contacts fréquents et faciles avec le personnel universitaire et le fait d'avoir à sa disposi-

tion des spécialistes de l'extérieur sont peut-être des avantages aussi importants que la possibilité, pour le personnel, de donner des cours à temps partiel.

Un isolement relatif peut comporter certains attraits pour une institution de recherche et créer un climat favorable à la recherche. C'est peut-être ce facteur qui a amené le *Hudson Institute* à choisir un emplacement plutôt éloigné, à Croton-on-Hudson, même si des conditions d'achat particulièrement avantageuses sont peut-être aussi entrées en ligne de compte. Pour un organisme de recherche orienté vers des questions de politique, tenu de maintenir des contacts nombreux et constants avec le reste du monde, qu'il s'agisse de clients, d'experts-conseils ou de leaders de l'opinion publique, un certain éloignement peut devenir un fardeau, susceptible de peser plus lourdement sur le personnel et sur le budget de l'institution que sur ses visiteurs de l'extérieur.

RÔLE

Chacun reconnaît qu'il existe un besoin urgent de fournir, dans le contexte d'un grand nombre d'importantes décisions politiques, des renseignements qui permettront de mieux comprendre l'importance du milieu physique et social, de mieux analyser les problèmes en cause et de découvrir et d'évaluer mieux les solutions de rechange. Pourtant, pourquoi faut-il créer une nouvelle institution à caractère particulier? Pourquoi ne pas nous adresser à nos universités, de plus en plus nombreuses et capables d'entreprendre des travaux de recherche? D'autre part, pourquoi ne pas compter sur les services de recherche et d'experts-conseils dont disposent les ministères et les agences des divers gouvernements?

L'auteur a constaté que les universitaires, les fonctionnaires actuels, les ex-fonctionnaires et ceux qui connaissent bien les instituts de recherches politiques s'entendent de façon générale sur les réponses à donner à ces questions. La nature même des recherches politiques, les traditions, les ressources, les objectifs recherchés par les universitaires et la situation des programmes gouvernementaux de recherche en sciences sociales sont tous des facteurs qui entrent en ligne de compte.

La plupart des questions de politique, qu'elles soient de vaste portée, comme le revenu annuel garanti, ou de portée plus limitée, comme la surveillance de la qualité des eaux dans un bassin hydrographique donné, comportent plusieurs aspects et mettent en cause une foule de rapports complexes. Elles peuvent difficilement être bien comprises si on les confie à une seule discipline; on ne peut également les résoudre au moyen d'une seule technique. Pour en bien comprendre tous les éléments il faut souvent en étudier les objectifs et en faire une analyse prolongée, au cours de laquelle plusieurs avenues importantes devront faire l'objet de recherches avant qu'il ne soit possible de tirer des constatations et des conclusions bien intégrées. De tels travaux nécessitent la collaboration de plusieurs disciplines, dont les sciences physiques et le génie, de même que les divers secteurs spécialisés des sciences

sociales. Il faut un travail d'équipe. Pour donner les meilleurs résultats, ce travail doit être préparé à l'avance avec soin et dirigé avec continuité. L'administration et l'organisation de projets de recherches politiques nécessitent des talents spéciaux. Elles supposent une forme de compétence qui, les faits le prouvent, est surtout amassée et utilisée sur le plan professionnel par les instituts de recherches politiques.

Les travaux de recherche de longue haleine sur certains problèmes politiques bien définis risquent d'être mal accueillis dans la plupart des universités. Le problème vient en partie de l'attitude du milieu universitaire vis-à-vis de la recherche politique comme telle, en partie de la collaboration requise entre les différentes disciplines et en partie du nombre limité de spécialistes de carrière dont dispose une université. La recherche est un produit important des bonnes universités et de la plupart des carrières universitaires sérieuses. Elle contribue au rôle d'enseignement et d'instruction des universités, de même qu'à la recherche de la science; elle permet de plus aux professionnels d'avancer dans leur carrière. Ce n'est que par hasard et peu souvent qu'elle contribue directement à la solution de problèmes politiques. En pratique, on cherchera souvent à rebuter une orientation vers les questions de politique plus que partout ailleurs, peut-être, dans le secteur des sciences sociales. Plusieurs spécialistes en sciences sociales des universités préfèrent, pour des raisons professionnelles valables, s'en tenir à la méthodologie et à un dialogue esotérique avec leurs confrères. Lorsque leur travail touche à des questions de politique, il doit être traduit et interprété afin d'avoir une valeur directe pour les décisionnaires ou pour l'ensemble de la population. On peut donc dire, et sans risque de se tromper, que la majeure partie des travaux de recherche entrepris par les chercheurs universitaires ont été choisis à cause de l'intérêt particulier qu'ils présentaient pour le chercheur en question et qu'il s'agit plutôt de projets individuels que d'un travail d'équipe sur un sujet donné.

Même s'il était rare dans les universités, le travail de recherche en équipe dans le domaine des sciences sociales le devient de moins en moins. Les bourses du Conseil des arts du Canada, l'aide financière provenant des fondations et d'ailleurs servent, de temps en temps, à financer les travaux de recherche d'universitaires et d'étudiants du niveau supérieur qui collaborent au même projet. Ce sont presque toujours les universitaires qui prennent l'initiative de tels projets et ce sont eux qui, par conséquent, choisissent leur sujet. Il est rare que l'on aborde des questions de politique gouvernementale.

Dans la plupart des universités, les murs qui séparent les différentes disciplines sont encore de belle hauteur, s'ils ne sont pas presque insurmontables. Il n'existe pas de pouvoir central reconnu qui puisse facilement organiser et coordonner un projet de recherche orienté vers un sujet précis, auquel participeraient plusieurs départements. Si cet obstacle était moins grave, la recherche universitaire sur les questions de politique devrait en affronter un autre, bien concret. Pour tout projet important sur la politique, il est peu

probable que l'on puisse réunir parmi les professeurs d'une seule université toutes les compétences requises dans chacune des disciplines intéressées. Une université posséderait peut-être les bons économistes, les bons historiens et les bons ingénieurs, mais le meilleur sociologue qui pourrait participer à l'enquête ferait peut-être partie d'une autre université. Il est souvent nécessaire de faire appel, dans le cadre d'un projet, à deux, trois ou quatre spécialistes de la même discipline; par exemple, des experts en économie éducative, alors qu'il est probable qu'aucun centre universitaire ne dispose de plus d'un spécialiste aussi compétent et aussi éminent. Pour ce qui est du travail d'équipe, les seules barrières plus difficiles à franchir que celles qui existent entre les divers départements d'une université sont celles qui se dressent entre les universités elles-mêmes. Il a rarement été possible d'organiser un projet de recherche sur un sujet précis avec la participation de plusieurs universités sous la direction d'une seule d'entre elles.

Pour résumer, la recherche effectuée dans les universités n'a habituellement pas pour objectif premier l'analyse de la politique officielle. Elle est plutôt le fruit d'un choix individuel que le résultat d'un travail d'équipe sur un sujet donné. Il est difficile d'y faire participer plusieurs disciplines et il est peut-être encore plus difficile d'y réunir les talents de plusieurs universités.

Par contre, l'institut de recherches politiques a pour premier objectif et pour centre d'intérêt l'analyse de la politique officielle. Il peut offrir aux chercheurs et à ceux qui désirent établir un lien direct entre leur travail de recherche et les problèmes de la société au sein de laquelle ils vivent un climat sympathique et des conditions de travail appropriées. Il peut éviter à ses chercheurs la tâche souvent encombrante d'avoir à chercher l'argent nécessaire à leur travail. Il peut être organisé de façon à atténuer les obstacles que rencontrent les initiatives multidisciplinaires du fait des institutions; il peut également offrir les talents requis pour la préparation, l'organisation et la gestion de projets importants d'une durée de plus d'un an. Il peut de plus chercher à recruter au sein de son personnel le nombre relativement élevé de chercheurs sérieux et compétents requis pour aider les sommités et les innovateurs universitaires lors des grands projets de recherche.

Comme l'université, l'institut de recherches politiques ne peut compter parmi son personnel tous les talents dont il a besoin pour chacun de ses travaux. A l'encontre de l'université, toutefois, il se trouve dans une excellente situation pour faire appel à ceux qui se trouvent ailleurs. L'institut, qui jouera le rôle d'administrateur permanent des projets de recherche, saura où trouver les sommités de chaque discipline. Il pourra recruter et intégrer au travail de son propre personnel les efforts des experts des universités du pays sans se heurter aux problèmes causés par les rivalités entre les universités.

Si on peut attendre plus de l'institut de recherches politiques que des universités, dans le secteur des recherches pratiques sur des questions d'intérêt public, que peut-on en dire par rapport aux services de recherche des ministères et des agences du gouvernement? D'abord, la plupart des ministè-

res et des agences du gouvernement chargés de formuler des directives politiques doivent, s'ils sont importants, compter sur des services de recherche et d'analyse. Ce rôle est souvent rempli par une division de l'économie. De tels services apportent une contribution importante en donnant aux décideurs et aux administrateurs des renseignements justes au sujet du milieu environnant et en fournissant des données utiles pour la planification à court terme et les décisions pratiques.

Il est évident que la possibilité pour de tels groupes d'entreprendre des recherches à plus long terme est très limitée, comme l'analyse de la situation permet de le constater. A cause des pressions quotidiennes, l'organisation peut facilement leur confier des problèmes à plus court terme, ce qui constitue un risque évident. Lorsqu'on dispose de telles ressources, il faudrait un esprit de discipline et une compréhension extraordinaires pour ne pas les mettre largement à contribution, afin de résoudre les problèmes courants qui harcèlent constamment les directeurs du ministère ou de l'agence. Pour citer une expression particulièrement bien choisie, on permet normalement «à ce qui est urgent de l'emporter sur ce qui est important».

La participation à la solution des problèmes pratiques à court terme limite sérieusement la possibilité d'entreprendre des travaux efficaces de recherche et d'analyse à moyen terme et à plus long terme.

La participation aux prises de position sur les orientations du moment, et même la dépendance de l'organisation à l'égard de ceux qui y participent ainsi, s'opposent à l'objectivité des recherches et des analyses relatives aux solutions de rechange susceptibles d'être adoptées pour les orientations futures. Au sein de tout département, il peut être difficile de soutenir des thèses qui pourront être impopulaires sur le plan politique. En outre, le désir d'éviter de remettre en cause les engagements, les programmes et les rouages existants risque de limiter à l'excès les mandats.

Pour ces raisons, entre autres, il n'est pas facile aux ministères ou organismes d'État de recruter et de conserver des personnes d'une compétence hors ligne pour effectuer des recherches politiques. Pour la plupart, les plus éminents spécialistes en sciences sociales du secteur privé n'envient pas leurs confrères du secteur public. Il pourrait se révéler impossible d'allécher un physicien compétent par un poste au Département d'État à Washington, mais ce même physicien accepterait avec joie de participer à des travaux entrepris par Rand sur la politique étrangère.

Convenablement guidé, l'institut de recherches politiques peut éviter les servitudes et les dangers de la participation à l'activité courante, des prises de position du moment et de la répugnance des gens compétents. En tant qu'organisation privée, il devrait pouvoir ne pas se laisser entraîner dans des problèmes d'ordre pratique ou dans des prises de décisions à court terme, même en cas de pressions de la part des ministères, ses clients. Le fait de résister ainsi ne le libère pas complètement, bien sûr, de l'influence inhibitrice des orientations momentanées décidées par les responsables à qui son travail

s'adresse. Son degré de liberté à cet égard dépend, tout d'abord, de son degré d'autonomie réelle, elle-même éventuellement tributaire en grande partie de son financement. Les contraintes les plus insidieuses sont celles qu'il s'impose lui-même en filtrant consciemment ou inconsciemment des sujets, des variantes, des conséquences ou des conclusions qui, évoqués ou publiés, compliqueraient à l'avenir les communications ou le financement.

L'institut de recherches politiques n'a pas, ainsi, l'assurance automatique de voir protégé le niveau d'indépendance et d'objectivité que son rôle exige. Il doit s'organiser et travailler pour l'obtenir. S'il réussit, il pourra se prévaloir d'une compétence pratique que ni les universités ni les organismes publics ne sont susceptibles d'égaliser. Dans le même temps, il sera en mesure de stimuler et d'accroître la contribution des universitaires aux recherches politiques et d'inaugurer de fructueux échanges aussi bien avec les fonctionnaires qu'avec le grand public.

EFFICACITÉ

Il n'est pas possible de procéder à l'analyse vérifiable et chiffrée de l'apport passé et courant des instituts de recherches politiques à leurs pays respectifs. De toute façon, même dans le cas contraire, certains de ces instituts, comme l'*Urban Institute*, l'*Institute for the Future* et le *Research Institute for International Politics and Security*, n'existent pas vraiment depuis assez longtemps pour avoir fait leurs preuves. Il n'est pas non plus possible de jauger valablement les travaux de certains autres, car beaucoup d'entre eux ont été effectués à titre confidentiel, leurs résultats n'étant connus que par l'institut et ses clients.

Certes, on pourrait appuyer un pareil jugement sur le fait que quelques-uns de ces instituts fonctionnent et, semble-t-il, prospèrent depuis fort longtemps et que, au cours des quinze dernières années, d'autres ont vu le jour, aussi bien aux États-Unis qu'en Europe occidentale. A coup sûr, l'auteur a constaté chez de nombreux fonctionnaires, universitaires et autres citoyens dévoués au bien public l'idée que de tels instituts ont un rôle à jouer et que les formules destinées à les faire fonctionner efficacement sont connues. Bien qu'il n'existe pas de moyens de chiffrer l'influence d'aucun de ces établissements, on peut voir, entendre et même percevoir des preuves du respect que certains d'entre eux, comme Brookings, Rand, le *National Bureau* et le *National Institute* ont acquis au fil des ans. On peut voir et juger la qualité des écrits qu'ils ont produits. On peut même affirmer avec une certaine assurance qu'il existe des rapports de cause à effet entre leurs travaux et certaines positions et décisions prises en matière de politique. Il est difficile de résister à la tentation de conclure que les instituts de recherches politiques, fonctionnant à partir de tel ou tel schéma éprouvé, ont démontré la valeur de leur apport à la formulation des lignes d'action suivies par les États démocratiques modernes.

Ces instituts, qui aident à satisfaire un besoin manifeste ressenti par une société moderne, y parviennent mieux, à d'importants points de vue, que certaines autres catégories d'organismes. Il ne fait pratiquement pas de doute que, dans nos sociétés modernes si complexes, l'efficacité des décisions politiques est fréquemment gênée par une compréhension incomplète des causes profondes des problèmes et par l'ignorance de l'ensemble des solutions possibles et de leurs incidences. Si nous n'avons pas recours, de façon compétente et objective, à une compréhension fondamentale des rapports en jeu, à une recherche originale de solutions de rechange, chacune convenablement évaluée, et si nous n'agissons pas ainsi suffisamment avant que les problèmes deviennent aigus, il est clair que ni l'opinion publique ni les responsables des décisions politiques ne pourront faire face de façon constructive aux circonstances qui se présenteront. Pour des raisons valables inhérentes à leurs propres rôles, ni les centres de recherche du monde universitaire ni ceux de l'administration ne sont à même de satisfaire ce besoin aussi convenablement que ceux d'un institut spécialisé, dont le seul but est de procéder à ce genre d'études et qui met tout en œuvre pour y parvenir de façon efficace.

CHAPITRE IV

PROJET DE CRÉATION D'UN INSTITUT DE RECHERCHES POLITIQUES AU CANADA

Alors que le Canada se trouve au seuil des trois dernières décennies de ce tumultueux vingtième siècle, ses chefs et ses citoyens affrontent un avenir dont la seule certitude est l'ampleur et la complexité des exigences à satisfaire. Ces besoins nécessiteront la prise de décision tantôt de première importance mais peu nombreuses, qui façonneront la destinée du pays dans la mesure où celle-ci dépend des Canadiens, tantôt de moindre importance mais multiples, qui auront de grandes conséquences pour telle ou telle collectivité et telle ou telle région du Canada. Ces décisions détermineront la position constitutionnelle du Canada, le rythme et la continuité de sa croissance économique, la répartition de son produit national parmi ses citoyens, la capacité relative de ses diverses régions naturelles à produire des richesses, le degré auquel ses citoyens pourront réaliser leurs virtualités économiques, sociales et culturelles, la qualité de leur environnement, ainsi que la place et l'influence économiques et politiques du Canada et des Canadiens dans le concert des nations. En un mot, ces décisions détermineront tout l'avenir du Canada. Or, la plupart d'entre elles seront des décisions de politique générale.

Considérons les circonstances et certaines des exigences probables. Le Canada est une nation riche, en voie d'urbanisation rapide, qui présente de graves disparités régionales et économiques. Comme la plupart des nations développées, nous n'avons pas encore découvert le moyen de combiner un taux de croissance économique satisfaisant avec une stabilité des prix satisfaisante. Pour élevé que soit notre revenu par habitant par rapport au reste du monde, nous nous trouvons encore aux prises avec des problèmes toujours décevants de productivité des ressources à la fois financières et humaines, et en particulier avec notre retard permanent sur notre grand voisin. Comme d'autres nations industrialisées, nous avons atteint le point où nous devons désormais nous efforcer, sérieusement et méthodiquement, de prévenir toute détérioration supplémentaire de la qualité de notre milieu physique. Pour

nous, ce problème, à d'importants points de vue, s'inscrit dans un contexte international. Il fait partie également de tout un ensemble de questions posées par l'avenir d'un pays aussi fortement urbanisé que le nôtre. Quant aux autres nations, le complexité et la variété de plus en plus grandes des possibilités de communication et de transport exigeront d'elles qu'elles prennent leurs propres décisions, dont certaines recouperont les questions fondamentales déjà mentionnées et dont beaucoup auront de l'importance pour la personnalité canadienne et pour la croissance et l'interaction de nos cultures nationales.

En ce qui concerne ses relations extérieures, le Canada entre dans une phase nouvelle. Les certitudes qui nous guident depuis près de deux décennies dans nos relations économiques, militaires, diplomatiques et culturelles avec le reste du monde ont été remises en question, voire supprimées. Aucune directive simple n'a encore été admise à leur place. En fait, les incertitudes relatives à l'action des forces extérieures, qui poussent aux changements, peuvent retarder quelque temps l'apparition de nouvelles lignes de conduite. De plus, l'avenir du schéma compliqué de ses relations avec les États-Unis nuance toute la vision qu'a le Canada du monde extérieur et de son propre avenir économique et politique. Or, où ces relations nous mènent-elles et dans quelle mesure la destination probable coïncide-t-elle avec celle que nous souhaitons?

Même ce large tour d'horizon n'épuise pas l'éventail des questions avec lesquelles les Canadiens seront aux prises au cours des prochaines décennies. Chaque grande question se subdivise en une série de problèmes particuliers, dont beaucoup sont par eux-mêmes d'une complexité et d'une importance considérables. Ce n'est éventuellement que pour un petit nombre de ces questions qu'un observateur objectif pourrait laisser entendre que nous disposons aujourd'hui, ou que nous disposerons certainement lorsque les besoins futurs surgiront, d'un aménagement suffisant des connaissances pour avoir une vue perspective des situations, sans parler de l'aptitude à déterminer la variété des options qui nous sont offertes et à analyser les conséquences de chacune d'elles. Il est clair que les exigences relatives aux options politiques au cours des prochaines décennies pèseront d'un poids constant sur les Canadiens et leurs dirigeants. Plus qu'à toute autre époque passée, il faut s'efforcer de mieux comprendre cette évolution. Dans la mesure du possible, les Canadiens devraient envisager de choisir et d'organiser leur avenir, sans se contenter d'y être poussés par des forces et des circonstances insuffisamment prévues.

RÔLE D'UN INSTITUT CANADIEN

C'est en permettant que les options prises dans des secteurs aussi difficiles puissent reposer sur une information et une appréciation meilleures qu'un institut de recherches politiques doit trouver sa raison d'être. Il est devenu urgent de soumettre presque toutes les grandes questions auxquelles ont à faire face au Canada les hommes politiques, tant aux niveaux fédéral, provin-

cial, régional que local, à une analyse de systèmes multidisciplinaire et à des études de prospective visant à déterminer les solutions futures souhaitables et à organiser leur mise en place. Il s'agit là d'études méthodiques à confier à des spécialistes compétents chargés de fournir les éléments nécessaires aux évaluations et aux prises de décisions d'ordre politique, études d'autre part effectuées dans une ambiance dégagée des soucis pratiques immédiats et des contraintes imposées à la réflexion par les engagements du moment relatifs aux orientations politiques, aux programmes et aux rouages. Tout indique que, bien organisé et avec des hommes compétents, un institut de recherches politiques peut rendre justement ce genre de services et satisfaire régulièrement les besoins ressentis, résultats que l'on ne peut vraisemblablement attendre des recherches politiques effectuées par les universités, les ministères ou les organismes publics. En nous guidant sur l'expérience des instituts et des gouvernements des États-Unis et de l'Europe occidentale, nous avons toutes raisons de croire que le temps est maintenant venu de créer au Canada un institut de recherches politiques, dont on pourra attendre une contribution considérable et utile aux prises de décisions politiques dans notre pays, pendant les prochaines décennies et probablement bien au delà.

Certes, il ne faut pas s'attendre à des miracles. Le nombre et la complexité des problèmes à traiter même au cours de la prochaine décennie sont tels qu'aucun institut de ce genre ne pourrait espérer apporter à leur solution, à lui seul, plus qu'une contribution limitée. Sur le plan pratique, il faudra non seulement des mois pour créer et organiser un tel établissement, mais encore, par la suite, trois ans au moins pour qu'apparaissent les premiers résultats concrets de ses travaux.

De plus, un seul institut ne peut pas espérer se consacrer à toute la gamme des questions de politique générale possibles. Il est facile d'imaginer que, d'ici quelques années, le Canada possédera plusieurs instituts de ce genre, chacun d'eux ayant probablement un certain degré de spécialisation. Au début, l'institut qui pourrait actuellement être créé ferait probablement mieux de se donner un champ d'activité plus étroit que celui qui conviendrait plus tard. Il est probable qu'un institut canadien désirera toujours profiter autant que possible des travaux réalisés hors du Canada, pour concentrer ses propres efforts sur les aspects typiquement canadiens des problèmes auxquels il se sera consacré.

Il n'est pas douteux dans l'esprit de l'auteur que les avantages que retirera le Canada d'une recherche et d'une analyse organisée sur les questions de politique générale devraient largement compenser le coût relativement modeste d'un tel institut. **Il est donc proposé que soit créé au Canada un institut qui aura pour mission d'effectuer des recherches et des analyses destinées à améliorer les éléments d'information à la base des décisions politiques des Canadiens et de leurs dirigeants.**

CONSÉQUENCES CONSTITUTIONNELLES

Une des données de fait les plus importantes aujourd'hui pour la décision politique au Canada, c'est la structure fédérale de l'État et, plus particulièrement, le mode de partage des responsabilités, des mandats et des pouvoirs fiscaux entre les provinces et le gouvernement fédéral. Les choses en sont au point que le dialogue entre les provinces d'une part, entre les provinces et le gouvernement fédéral d'autre part, se poursuit presque sans interruption tant sur les plans politique qu'administratif. Rien n'indique qu'il en sera autrement plus tard. En conséquence, et c'est le cas aujourd'hui, les questions urgentes et difficiles de politique générale continueront, du fait de leur prépondérance et à moins que notre constitution ne soit profondément modifiée, à intéresser à la fois les provinces et le gouvernement fédéral, ou du moins, comme il arrive souvent, à intéresser l'ensemble des provinces ou plusieurs d'entre elles.

Les conséquences qui en découlent pour la création d'un institut de recherches politiques au Canada n'ont guère besoin d'être portées avec insistance à l'attention d'un premier ministre qui s'est aussi fermement engagé à conserver au Canada sa structure fédérale que le destinataire du présent rapport. De toute évidence, un pareil établissement, qui vise à apporter une contribution réelle et à exercer une influence véritable, peut, dans l'accomplissement de sa mission, se montrer impartial envers le gouvernement fédéral, les provinces, une région particulière ou l'une des langues et des cultures nationales du Canada. Pour être efficace, il ne peut être un instrument ni fédéral ni provincial. Il doit être un moyen qui aide à la mise en oeuvre d'une meilleure politique à la fois par les provinces et le gouvernement fédéral, agissant individuellement, conjointement ou en collaboration, suivant les nécessités de la conjoncture et les situations constitutionnelles. Cela n'empêchera pas l'institut d'entreprendre certaines études qui intéressent particulièrement ou même exclusivement, tel ou tel échelon administratif, une région donnée, un gouvernement provincial ou une autorité locale.

Pour protéger sa capacité de contribuer utilement à l'étude de certains des problèmes les plus urgents et les plus complexes que pose la décision politique au Canada, **il est proposé que l'institut se consacre en toute impartialité, dans le cadre de ses recherches et de ses analyses politiques, au service des cultures nationales, des différentes régions et des divers gouvernements du peuple canadien.**

Pour les raisons qui viennent d'être indiquées, il avait été convenu avec le premier ministre, avant que cette tâche ne soit entreprise, que notre étude devrait faire largement état des réactions initiales des premiers ministres provinciaux et de certains de leurs principaux conseillers à un projet de création d'un tel institut. Il a donc été demandé aux premiers ministres, au cours d'entretiens particuliers, si, selon eux, un tel établissement s'insérerait utilement dans le cadre où ils verraient fonctionner leurs gouvernements respectifs à l'avenir, et si, d'autre part, ils prévoyaient pour lui un rôle

avantageux dans les domaines des enquêtes communes, de la coopération et de la consultation entre provinces et entre les provinces et le gouvernement fédéral. Ils ont été en outre invités à indiquer éventuellement de quelle façon, à leurs yeux, cet institut pourrait le mieux s'assurer la confiance permanente des gouvernements de leurs propres provinces sans sacrifier celle du gouvernement fédéral.

La plupart des premiers ministres et de leurs conseillers semblent d'avis qu'un institut de recherches politiques à la compétence et à l'intégrité éprouvées aurait une grande valeur pour leur province. Toutefois, presque tous ont nettement laissé entendre que leur acceptation d'un tel institut et le degré de confiance qu'ils pourraient lui accorder seraient subordonnés à des questions de forme aussi bien que de fond. Ces entretiens ont beau avoir été préliminaires, il en ressort nettement qu'on éprouverait une méfiance insurmontable envers tout institut qui semblerait, dans sa forme, ou apparaîtrait, dans les faits, inféodé au gouvernement fédéral. Il n'est pas douteux que celui-ci aurait la même réaction envers un institut qui semblerait inféodé aux provinces ou à certaines d'entre elles.

Indépendamment du sentiment des provinces, il serait facile d'imaginer le gouvernement fédéral créant l'institut proposé par une loi du Parlement ou autrement et lui donnant le statut de société de la Couronne. Il pourrait encore, bien sûr, suivre cette voie et essayer de se conformer aux vues des provinces en stipulant, dans une loi ou un règlement, ou bien dans la pratique, que seule une minorité d'administrateurs serait nommée par le gouvernement fédéral, le reste l'étant, selon une proportion convenue, par les gouvernements provinciaux. Mais en procédant de la sorte, des questions compliquées pourraient facilement surgir quant au pourcentage approprié de représentation. De temps en temps, certaines provinces pourraient également soupçonner que le gouvernement fédéral et d'autres provinces n'ont pas suffisamment pris en considération leurs intérêts. De tels soupçons pourraient, bien sûr, être renforcés si le gouvernement fédéral était, par voie de subventions ou de contrats, la source principale de financement de l'institut.

Un conseil d'administration constitué sur ces bases risquerait également de mettre en péril les travaux de l'institut. Dans chaque institut efficace examiné dans la présente étude, le conseil d'administration joue un rôle important mais limité. Le conseil est responsable en dernier ressort du programme et du fonctionnement de l'institut, de la répartition générale de ses fonds et de ses tâches, ainsi que de ses directives en matière de personnel; bref, il veille à ce que l'établissement soit bien administré et dirigé. D'ordinaire, cependant, ce n'est pas à lui que revient en premier lieu de choisir les projets, de recruter le personnel ou de diriger les travaux. Surtout, il n'essaie généralement pas d'intervenir auprès du directeur et de son personnel dans la présentation de leurs conclusions sur toute étude. Des administrateurs nommés par le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux, sur-

tout si certains d'entre eux sont des fonctionnaires ou des hommes politiques, pourraient trouver difficile de ne pas déborder ces limites. Le travail de l'institut risquerait alors d'en souffrir.

Si, donc, il existe de sérieux inconvénients à ce que l'institut proposé soit une corporation de la Couronne créée par le gouvernement fédéral, même avec la protection d'une large représentation des gouvernements provinciaux, quelle est la meilleure forme que l'institut pourrait prendre pour garder la confiance des provinces, du gouvernement fédéral, des diverses régions et des deux groupes linguistiques du pays? Pour l'auteur, il conviendrait de constituer par lettres patentes une société sans but lucratif en vertu des dispositions de la Partie II de la Loi sur les corporations canadiennes, cette initiative n'étant prise ni par le gouvernement fédéral ni par les gouvernements des provinces, mais par un groupe de particuliers qui seraient prêts à être les premiers administrateurs de la nouvelle corporation. L'institut serait constitué en société par des citoyens agissant à titre individuel pour le bien public. Les membres de cette société seraient ses administrateurs et ils définiraient, dans la forme ordinaire, son objet, pourvoiraient à leur propre succession et accepteraient de se charger de la gestion et de la direction de ses affaires.

On se rappellera qu'un certain nombre d'instituts prospères examinés dans la présente étude ont exactement ce statut, un certain nombre d'entre eux ayant comme seule ou principale source de revenu les contrats passés avec l'État. A condition que le conseil adopte des méthodes qui lui permettront d'être composé de citoyens éminents, dévoués au bien public et représentant une gamme de connaissances et d'intérêts appropriés (tradition bien établie dans d'autres instituts de recherches politiques), une telle société «privée» offre de loin les meilleures chances de gagner et de conserver auprès de tous les gouvernements et dans toutes les régions du Canada une réputation d'organisation vraiment objective et compétente, digne d'être écoutée et de rendre des services. Du fait de ne représenter aucun gouvernement, un tel institut se trouvera dans la meilleure posture possible pour s'assurer et montrer que nulle allégeance spéciale ne compromet son objectivité. Sans protecteur particulier, il constatera qu'il lui faut atteindre son but en s'efforçant toujours d'apporter le genre de contribution qui lui vaudra respect et influence.

Il est donc proposé que le Premier ministre du Canada demande à un petit nombre d'éminents citoyens, dont la compétence et l'empressement désintéressé à se dévouer pour le bien public sont connus de tous, de solliciter la constitution de l'institut proposé en société sans but lucratif en vertu de la Loi sur les corporations canadiennes, de faire partie de son premier conseil d'administration permanent, de choisir et d'engager un président qui soit son principal agent administratif et, avec son aide, de mettre en marche le fonctionnement de l'institut.

FINANCEMENT

Les sources et le volume du financement de l'institut constitueront des facteurs décisifs d'efficacité et de viabilité.

Le niveau des dépenses nécessaires dépendra sans doute étroitement de l'importance de son personnel. Nous avons déjà parlé de la notion de «masse critique» relative à un institut multidisciplinaire de recherches politiques. Il faudrait, de l'avis de l'auteur, en tenir compte pour décider du nombre minimum de spécialistes et d'experts auquel l'institut devrait tendre. Nous avons signalé plus haut la diversité des opinions sur la masse critique, laquelle serait au minimum de vingt spécialistes et de cent au maximum. Pour effectuer une estimation, il est utile de commencer par considérer l'importance respective des disciplines qui seront probablement recherchées. Il est vraisemblable que le personnel de l'institut sera principalement composé de spécialistes en diverses sciences sociales telles que les sciences politiques, l'histoire, la sociologie, la psychologie, une gamme de spécialités étant souhaitable au sein d'un certain nombre de ces groupes. Autour de l'équipe de base des spécialistes en sciences sociales, il faudrait grouper des mathématiciens, des statisticiens, des physiciens et des biologistes, et peut-être quelques ingénieurs, juristes et autres experts. Une équipe vraiment multidisciplinaire aussi variée et universelle ne pourrait guère compter moins de vingt-cinq spécialistes et, aux taux actuels, la masse des traitements et avantages sociaux serait de l'ordre de \$600,000 par an pour les spécialistes et les administrateurs.

En outre, ces cadres auraient besoin d'un personnel de bureau, secrétaires, sténodactylos, commis et comptables. Il leur faudrait aussi une bibliothèque et un centre d'informatique. Ils devraient voyager beaucoup. L'institut ne pourrait guère songer à faire exécuter plus du tiers ou de la moitié de ses travaux de recherche par son propre personnel, de sorte qu'il devrait confier, à ses frais, certains travaux à des érudits de l'extérieur pour les intégrer à ses propres travaux de recherche. Ces érudits devraient voyager eux aussi, dans certains cas pour leurs recherches et dans d'autres cas, pour participer, avec le personnel de l'institut, à des conférences de planification, d'information et d'évaluation. L'institut devrait avoir des locaux convenables pour son personnel régulier et pour tenir des conférences sur toutes sortes de sujets avec des gens de l'extérieur. Ajoutons, bien sûr, les frais de reproduction et de publication. On voit aisément que les frais d'exploitation d'un institut qui atteindrait seulement la «masse critique» dont nous parlons ici serait de l'ordre de deux millions de dollars par an, aux prix d'aujourd'hui.

Cette masse critique serait l'objectif que l'institut s'efforcerait d'atteindre dans les moindres délais. Bien des gens d'expérience trouveront que le niveau minimal proposé est bas, surtout pour un organisme qui veut faire appel aux formules complexes et multidisciplinaires d'analyse des systèmes. Il serait donc improbable qu'après avoir atteint le niveau minimum proposé, l'institut se contente de demeurer à ce niveau.

Au Canada, une partie du problème sera cependant la difficulté de trouver les spécialistes requis, car les universités, les gouvernements et les entreprises privées se les arrachent. Des organismes comme le Conseil économique et la Commission des prix et des revenus n'ont pas trouvé facilement le personnel spécialisé dont ils avaient besoin. Sans doute, les besoins en personnel des universités devraient-ils diminuer bientôt, dès que celles-ci auront cessé de grandir et de se multiplier à un rythme effréné. Par ailleurs, les diplômés au niveau du doctorat se multiplient. Deux facteurs compliquent le problème de recrutement de l'institut proposé: dès le départ, il aura besoin d'experts renommés et ceux qui veulent se livrer surtout aux recherches politiques sont rares.

Malgré ces difficultés, on peut prévoir qu'un institut canadien ne s'en tiendra pas longtemps au niveau de la masse critique, car il existe tout simplement trop de problèmes épineux dont l'étude est précisément l'objet de l'institut. Si celui-ci prospère, le recrutement se fera dans un délai raisonnable. Le Canada ne peut se permettre, en moyens humains et financiers, plus qu'une faible fraction des moyens consacrés par les États-Unis aux recherches politiques, mais s'il ne peut avoir qu'un seul institut, il faudrait que, dans un délai raisonnable, cet institut atteigne la taille de la *Brookings Institution*, c'est-à-dire un personnel de quatre-vingt à cent spécialistes et un budget annuel de l'ordre de cinq millions de dollars.

Une dépense annuelle de deux, voire de cinq millions, n'a rien d'extravagant pour un institut qui aidera les divers gouvernements du pays et le grand public à élaborer des décisions politiques aussi efficacement et aussi complètement que possible. Cela ne veut pas dire qu'il soit facile de trouver ces sommes. Même dans ce cas, n'oublions pas que la nature des sources d'où proviendront ces fonds, l'équilibre à observer entre elles et la base des revenus se refléteront sans doute dans la nature et la valeur des travaux de l'institut. Il y a plusieurs facteurs à prendre en considération.

Tout au long de notre rapport, nous avons dit combien il est important que l'institut soit capable de demeurer objectif dans le choix des domaines à étudier, les moyens d'analyse, les conclusions formulées et leur diffusion. La mesure de l'objectivité de l'institut sera sans doute proportionnelle à son degré d'indépendance financière. Il semble donc facile de conclure que l'idéal serait que l'institut soit doté d'un capital suffisant pour s'administrer avec les revenus de ses propres placements. Mais cela est fort improbable et, en outre, l'auteur ne croit pas que ce soit l'idéal, car on peut facilement s'imaginer qu'une institution ainsi dotée ne maintiendrait pas longtemps des normes élevées de rendement ou ne se soucierait pas assez de n'entreprendre que des travaux nécessaires et bien compris.

D'un autre côté, une certaine dotation ne pourra que renforcer l'institut au lieu de l'affaiblir. Il serait excellent qu'il puisse compter sur un certain revenu assuré pour traverser des périodes où les sources extérieures sont réduites, pour lui donner le courage de tenir bon, au besoin, et pour lui

permettre d'entreprendre les études qu'il juge importantes, même s'il ne trouve aucun appui extérieur. Pendant ses premières années d'existence, l'institut aura particulièrement besoin de pareille assurance. Ceux qui connaissent la question pensent qu'il ne faudrait rien attendre de bien valable d'un nouvel institut avant au moins trois ans. Quand on songe au temps qu'il faut pour trouver des locaux, recruter un personnel, unir ces collaborateurs en une véritable équipe, évaluer les champs possibles de recherche, établir un ordre de priorité et, enfin, mener à bien les recherches voulues dans un ou plusieurs de ces domaines, on comprend facilement qu'un délai de trois ans semble fort raisonnable avant d'espérer tout résultat valable. L'institut devra donc avoir des ressources suffisantes pour traverser cette première période de croissance.

Une fois créé, il connaîtra probablement des périodes creuses où les fonds de l'État se feront maigres. S'il ne veut pas se retrouver périodiquement devant la nécessité de congédier tout son personnel ou de le réduire au point de compromettre son avenir, et s'il veut se soustraire à la tentation trop forte d'entreprendre des travaux futiles ou de sacrifier son objectivité, il aura besoin de compter sur un certain revenu assuré pour traverser ces périodes. Dans tous ces cas, une certaine dotation serait des plus précieuses.

Il est également souhaitable que le financement vienne de plusieurs sources, afin de réduire la possibilité d'une pénible instabilité dans l'ampleur des programmes de recherche et de favoriser, en même temps, une saine attitude d'indépendance. Les sources possibles sont multiples: le gouvernement fédéral, les provinces, les grandes municipalités, les fondations, les sociétés privées et les particuliers. L'aide du gouvernement fédéral pourrait prendre la forme de subventions conditionnelles ou non, ou encore de contrats passés par un ministère ou un organisme. Les provinces pourraient, elles aussi, adopter ces deux modes de financement. Les revenus provenant des grandes municipalités seraient ordinairement des paiements d'études faites sous contrat. Les fondations verseraient habituellement des subventions, mais ce serait pour financer des travaux particuliers. Quant aux sociétés, elles feraient sans doute une contribution annuelle, mais dans certains cas, elles aussi pourraient subventionner des travaux particuliers. Sans doute certaines personnes feraient-elles des contributions régulières, mais le meilleur espoir, de ce côté, réside dans la possibilité de dons ou de legs importants par des personnes désireuses de s'associer à l'importante contribution que l'institut devrait apporter au Canada, avec le temps.

Si l'appui financier de l'institut lui venait d'une seule source, ce serait presque certainement de l'État. Ses intérêts sont aussi vastes que le pays qu'il servirait et dont l'appareil, par ailleurs, est assez grand et assez raffiné pour utiliser à bon escient l'apport d'un tel institut aux problèmes posés par la formulation des décisions politiques. On en voudra peut-être pour preuve essentielle le fait que le gouvernement fédéral ait déjà pris l'initiative de s'engager en faveur de la création d'un tel institut.

En supposant que le gouvernement fédéral puisse justifier le coût total annuel de l'institut en estimant la valeur des travaux de celui-ci, serait-il sage que le gouvernement fédéral soit son unique bailleur de fonds? Pour sa part, l'auteur estime que ce ne serait pas bon, à long terme, pour la santé et la vitalité de l'institut. De plus, il faudrait absolument abandonner tout espoir de voir les gouvernements provinciaux accorder leur confiance à un pareil organisme. Pour l'institut lui-même, l'efficacité dépendra de la possibilité de combiner un financement suffisamment sûr avec une indépendance incompatible avec une seule source de financement. Pour les provinces, il ne faut pas que l'institut dépende presque exclusivement de l'État fédéral sur ce plan, les provinces elles-mêmes ayant à y jouer un certain rôle.

De plus, l'appui du secteur privé serait souhaitable. Il faudrait essayer d'obtenir des sociétés et des particuliers des contributions annuelles qui seraient déductibles des revenus imposables, comme dans le cas des dons faits à des établissements d'enseignement, des hôpitaux et des institutions sociales ou culturelles. A part la possibilité de dons ou de dotations importantes provenant de particuliers, il ne faudrait sans doute pas trop compter que le secteur privé puisse fournir une partie importante des fonds annuels de fonctionnement de l'institut. D'un autre côté, dans l'absence de contributions de la part de l'État, certains arguments puissants plaident en faveur de la création et du financement d'un institut par le secteur privé seul.

Le rôle des contrats dans le financement de l'institut, ainsi que dans son programme de recherches, est une question vitale. Certains des instituts étudiés comptent exclusivement sur des contrats sur ce point. Exception faite du cas de Rand, on ne saurait guère dire que cette forme unique de financement ait donné de bons résultats. Elle a cependant l'avantage de tenir l'institut en rapport direct avec les responsables ou les éminences grises de la politique. Or, il s'agit de savoir si c'est la bonne forme de relations à entretenir avec eux.

Pour entretenir de bonnes relations avec les clients, l'un des éléments essentiels est l'attitude de l'institut lui-même. S'il a le courage de refuser les tâches qui ne lui semblent pas assez prioritaires, qui ne correspondent pas aux compétences dont il dispose ou qui sont l'objet de conditions trop rigides, il peut souvent, de concert avec les ministères et les organismes, trouver des formules et des choix utiles. Pareil courage est ordinairement manifesté par un organisme qui jouit d'une réputation bien établie de compétence et d'efficacité et qui est assuré d'un revenu raisonnable même en cas de perte d'un contrat. Il est bon cependant d'avoir à compter partiellement sur des contrats, car, pour les obtenir, l'institut doit surmonter la concurrence. Il serait malheureux qu'il soit obligé de compter sur des contrats pour plus de la moitié de ses revenus ou que tous les revenus de ses contrats doivent provenir d'une seule source comme le gouvernement fédéral.

Les contrats ne seraient conclus, bien sûr, que pour obtenir l'appui de l'État. L'institut n'accepterait jamais de contrat du secteur privé, car aucun de

ses travaux appropriés ne saurait aboutir à des bénéfiques exclusifs ou privés. D'un autre côté, il est facile de penser que des organisations du secteur privé, dont certaines fondations, seraient disposées à subventionner telle ou telle étude. Là encore, il faudrait que l'institut ait le courage de ne pas permettre que la perspective d'obtenir des fonds l'incite à entreprendre des travaux inutiles ou sape son objectivité.

Même s'il est soutenu par plus d'un bailleur de fonds, l'institut devra compter sur une source de revenus assurés représentant au moins le quart de son budget annuel. La seule source absolument sûre est la dotation. Si l'institut ne dispose pas de ressources assurées pendant les premières années où son seul atout sera son potentiel, les experts dont il aura besoin pour arriver à des résultats ultérieurs hésiteront peut-être beaucoup à lui consacrer leur carrière. Peut-être certaines sources privées, surtout des fondations, voudront-elles apporter leur appui durant cette période, sur la foi des possibilités de l'institut. Mais pour faire démarrer ce projet, il faudra compter d'abord sur les gouvernements et sans doute surtout sur le gouvernement fédéral. Or, s'il veut vraiment soutenir l'entreprise, le gouvernement fédéral devra être disposé, dès à présent, à s'engager à verser une subvention importante d'au moins dix millions de dollars, payable en une seule fois ou, tout au plus, en cinq versements annuels fermement garantis.

Devant un tel engagement du gouvernement fédéral, peut-être les provinces accepteront-elles, de leur côté, de verser des subventions annuelles de fonctionnement pendant trois à cinq ans. Par la suite, les provinces et le gouvernement fédéral pourraient bien restreindre leur contribution financière au paiement d'études faites sous contrat. Il devrait être bien entendu que l'importante mise de fonds initiale du gouvernement fédéral serait administrée comme une dotation en capital et que seul le revenu produit par ce fonds serait utilisé pour payer les dépenses courantes. Il serait sans doute sage pour l'institut d'affecter une partie de cette dotation à l'achat ou à la construction de locaux appropriés pour son siège.

Beaucoup s'opposent à l'idée que le gouvernement fédéral verse sans condition un montant considérable à une organisation de particuliers, même si c'est un organisme sans but lucratif dont l'unique objet est d'améliorer les méthodes de formulation des décisions politiques. Il s'agit en somme de savoir si les travaux de l'institut auront une grande valeur pour le public et si un organisme dirigé par des particuliers peut répondre mieux aux besoins actuels du Canada qu'un organisme dirigé par des gouvernements. Dans l'affirmative, il serait difficile de trouver à redire à un financement étatique, au moment où le gouvernement fédéral et plusieurs provinces subventionnent délibérément des sociétés privées à but lucratif, pour leur confier des entreprises d'intérêt public comme l'expansion économique régionale et l'avancement de la recherche scientifique et de la technique.

A la lumière de toutes ces considérations, il est par conséquent proposé que le gouvernement du Canada s'engage à verser à l'institut au moins

dix millions de dollars, sous forme de subvention en capital, que les administrateurs de l'institut s'adressent aux divers gouvernements provinciaux afin d'obtenir d'autres subventions pendant les premières années d'existence de l'institut, qu'ils s'adressent au secteur privé pour essayer de grossir la dotation en capital de l'institut, et que l'institut, une fois complètement établi, puisse compter, jusqu'à concurrence de la moitié de son budget annuel de fonctionnement, sur des contrats passés avec les gouvernements, ces revenus devant être complétés par les subventions et les contributions de fondations, de sociétés et de particuliers, les intérêts de son propre capital, les droits d'admission à des conférences, la vente de ses publications et d'autres sources semblables.

CONCLUSION

Le gouvernement du Canada, conscient du besoin d'un institut de recherches politiques au Canada, s'est engagé à le faire créer et a demandé que la présente étude soit entreprise en vue de la formulation de propositions solides quant à sa forme, ses rapports, à tous les niveaux, avec les pouvoirs publics, son financement et quant aux aspects importants du recrutement de son personnel et de ses méthodes de fonctionnement. Une étude très poussée, entreprise en réponse à cette demande, a permis de formuler les principales conclusions et propositions énoncées ci-dessus, avec preuves et arguments à l'appui. Aux appendices I et II figurent d'autres propositions détaillées à l'intention du premier conseil d'administration et du premier président du futur institut. Il appartient maintenant au Premier Ministre et au gouvernement du Canada de prendre les prochaines mesures en vue de la création d'un tel institut.

RÉCAPITULATION DES PROPOSITIONS

Il est proposé

- 1. Que soit créé au Canada un institut qui aura pour mission d'effectuer des recherches et des analyses destinées à améliorer les éléments d'information à la base des options et des décisions politiques des Canadiens et de leurs dirigeants.**
- 2. Que l'institut se consacre en toute impartialité, dans le cadre de ses recherches et de ses analyses politiques, au service des cultures nationales, des différentes régions et des divers gouvernements du peuple canadien.**
- 3. Que le premier ministre fédéral demande à un petit nombre d'éminents citoyens, dont la compétence et le désir désintéressé de se dévouer pour le bien public sont connus de tous, de solliciter la constitution de l'institut proposé en société sans but lucratif en vertu de la Loi sur les corporations canadiennes, de faire partie de son premier conseil d'administration permanent, de choisir et d'engager un président qui soit son principal**

agent administratif et, avec son aide, de mettre en marche le fonctionnement de l'institut.

- 4. Que le gouvernement du Canada s'engage à verser à l'institut au moins dix millions de dollars, sous forme de subvention en capital, que les administrateurs de l'institut s'adressent au divers gouvernements provinciaux afin d'obtenir d'autres subventions pendant les premières années d'existence de l'institut, qu'ils s'adressent au secteur privé pour essayer de grossir la dotation en capital de l'institut, et que l'institut, une fois complètement établi, puisse compter, jusqu'à concurrence de la moitié de son budget annuel de fonctionnement, sur des contrats passés avec les gouvernements, ces revenus devant être complétés par les subventions et les contributions de fondations, de sociétés et des particuliers, les intérêts de son propre capital, les droits d'admission à des conférences, la vente de ses publications et d'autres sources semblables.**

APPENDICE I

Quelques réflexions à l'adresse de la direction de l'Institut de recherches politiques du Canada

1. Les lettres patentes de l'Institut devraient définir dans leurs grandes lignes ses objectifs, indépendamment de sa composition initiale et du nombre de secteurs où il sera appelé à exercer son activité. On ne saurait ni limiter étroitement, ni percevoir clairement, fût-ce pour l'avenir immédiat, les domaines qui pourront intéresser la pensée politique. Il est probable qu'ils engloberont tous les secteurs de la connaissance humaine. Il faut éviter de compromettre l'avenir de l'Institut par un mandat trop restrictif.

2. Il y a lieu de faire deux observations générales à propos du choix, par l'Institut, des champs d'action où il entend œuvrer. En premier lieu, pour le succès à long terme de ses programmes de recherche, l'élément temps jouera un rôle décisif. L'Institut doit concentrer son attention sur les cinq ou dix prochaines années,—et même au delà,—et non sur cette année, sur l'an prochain ou sur l'année suivante. Pour les décisions qui doivent être prises immédiatement ou à très brève échéance, il est déjà trop tard pour amorcer le genre de recherches axées sur la politique qui sont, au fond, la raison d'être de l'Institut. Si toutefois, il décidait malgré tout de se livrer à cette activité, il est à peu près certain qu'il s'affaiblirait ou se détruirait lui-même en s'engageant inutilement dans des controverses politiques où son apport réel ne peut être que négligeable. Une certaine retenue à cet égard ne l'empêchera pas d'opérer un choix parmi les initiatives qu'il désire entreprendre. La plupart des secteurs dont l'influence sera décisive d'ici cinq ou dix ans ont déjà fait l'objet de vives discussions. Le rôle de l'Institut consistera à recueillir des renseignements et à procéder à des analyses qui rehausseront le calibre de ces débats et favoriseront un dialogue propre à contribuer éventuellement au choix de certaines options de politique.

Deuxièmement, l'Institut devra s'assurer que ses études serrent de près la réalité canadienne et sont adaptées aux besoins du Canada. Il n'a pas pour objet d'enrichir notre bagage général de connaissances théoriques, mais plutôt

de faire mieux comprendre aux Canadiens et à leurs gouvernements les problèmes économiques, sociaux et politiques, sur les plans tant national qu'international, qui sont particuliers à notre pays. Forcément, les efforts de l'Institut contribueront à l'accumulation de nouvelles connaissances théoriques mais, règle générale, comme conséquence indirecte de ses travaux principaux.

Dans le cadre de ces attributions limitées, l'Institut peut canaliser ses efforts vers plusieurs domaines importants d'intérêt public et choisir entre d'innombrables initiatives qui demeurent à sa portée. Il devra faire un choix, en se fondant à la fois sur la contribution qu'il estime pouvoir apporter dans des cas particuliers et sur la nécessité très importante, durant ses premières années, d'établir sa réputation sur des bases solides. Il pourrait, par exemple, renoncer initialement aux études sur la politique étrangère, tant parce que d'autres organismes, comme l'Institut canadien des affaires internationales, œuvrent déjà dans ce domaine que parce qu'il est peu probable qu'il puisse à brève échéance apporter une contribution appréciable dans ce secteur.

Dès ses premières années, l'Institut agirait sagement en concentrant ses efforts, toujours dans un contexte expressément canadien, sur des domaines comme les inégalités économiques régionales, la qualité de l'environnement, les problèmes des indigènes, les facteurs déterminants de la productivité et de la croissance (recherche, technologie, enseignement et investissements) et la multitude de problèmes que pose l'urbanisation. Ces sujets et d'autres continueront forcément de figurer au premier plan de l'actualité canadienne pendant au moins dix ans, sinon beaucoup plus dans la plupart des cas. L'Institut pourrait évidemment éviter de couvrir initialement tous ces champs d'action; cependant, une fois qu'il aura recruté un personnel professionnel compétent, vraiment multidisciplinaire, dont les efforts pourront être secondés par le concours de conseillers extérieurs choisis dans les universités et ailleurs, il aura acquis la souplesse nécessaire pour se porter vers ces domaines.

Un point mérite une mention spéciale. Dans son Troisième Exposé Annuel, le Conseil économique du Canada signale la nécessité d'un organisme chargé de surveiller régulièrement les mouvements à court terme de l'économie canadienne. Les économistes s'entendent généralement pour reconnaître l'utilité d'un organisme de cette nature ainsi que la valeur de prévisions à court terme comme celles que préparent l'Institut national du Royaume-Uni et le Bureau national du Plan des Pays-Bas.

Tout en reconnaissant ce besoin, j'estime que cette tâche ne conviendrait pas à l'Institut. Étant donné l'élément temps et à cause de la nature et des exigences de cette activité, cette fonction s'écarterait sensiblement des objectifs fondamentaux que nous proposons ici. Pour la mener à bien, il faudrait recruter un groupe de gens très compétents et hautement spécialisés, assez nombreux pour transformer le climat de travail de l'Institut. Du reste, le président et d'autres dirigeants auraient à accorder à cette tâche une attention soutenue, ce qui détournerait, des objectifs à long terme vers

lesquels ils doivent tendre, une part importante de leurs efforts. Un autre danger existe, celui d'un engagement inutile dans des controverses au sujet de décisions des autorités monétaires sur les politiques fiscales, monétaires et autres du gouvernement qui influent sur les perspectives économiques à court terme. A mon avis, cette activité conviendrait mieux à un autre organisme. Elle n'est pas particulièrement compatible avec les buts fondamentaux de l'Institut.

3. L'Institut pourrait juger opportun de se fixer pour objectif un personnel suffisant pour exécuter une part, soit du tiers à la moitié, de ses travaux de recherche. Si son personnel professionnel ne satisfait pas à cette norme, il ne suffira pas pour soutenir un programme de recherches exigeant le concours de plusieurs disciplines. S'il est numériquement trop faible, il manquera des compétences nécessaires pour assurer l'orientation et la direction sur lesquelles doivent se fonder les programmes efficaces de recherche axés sur la politique. C'est à l'intérieur même de l'Institut que doivent se trouver ces compétences et ces disciplines. La direction de travaux de recherche exige un apprentissage; il est peu probable qu'elle puisse être confiée à des universitaires qui participent aux travaux de l'Institut sous forme de contribution à temps partiel à diverses initiatives. La Rand Corporation a pu constater que les bons administrateurs de projets sont rares et difficiles à former, mais qu'ils sont absolument essentiels au bon cheminement et à la qualité des travaux de recherche.

4. C'est surtout d'après la qualité de leur rendement que l'Institut et son personnel seront jugés par tous les niveaux de gouvernement et par les secteurs universitaire, commercial et professionnel. S'il est probable que l'Institut n'aura que rarement à prendre position sur des questions de politique ou à accepter des responsabilités à l'égard des conclusions de ses études, il devra néanmoins répondre de la qualité de son travail, de ses analyses et de ses écrits. A cette fin, les sociétés Brookings, Rand et autres ont jugé essentiel de désigner des commissions de révision ou des arbitres chargés d'examiner soigneusement chaque manuscrit, d'en faire la critique et de formuler des propositions. Ces réviseurs peuvent être recrutés à l'extérieur ou être choisis au sein du personnel de l'Institut (la société Rand insiste sur la présence d'arbitres compétents au sein de son propre personnel et les choisit de façon à favoriser l'apport de multiples disciplines).

5. Dans la mesure où des recherches, analogues à celles que doit entreprendre l'Institut, ont été menées sur la politique publique au Canada, elles l'ont été surtout par des universitaires, mais rarement sur une base étendue, méthodique et soutenue. Les échanges de personnel entre la fonction publique et les universités ne sont pas encore aussi fréquents au Canada qu'aux États-Unis. Le nombre de compétences ayant acquis leur expérience à la fois dans les universités et dans la fonction publique est donc assez limité en ce moment chez nous. De fait, ceux qui sont intéressés

à occuper tout leur temps à des travaux de recherche axés sur la politique et qui possèdent la compétence voulue sont sans doute peu nombreux. Il est probable que l'Institut devra dans une certaine mesure former ses propres compétences.

Il serait peut-être bon que l'Institut se lance résolument dans un programme à long terme en vue d'accroître le réservoir de talents versés dans les techniques de la recherche axée sur la politique ou orientés dans cette voie.

Pour les universitaires, l'intégration au personnel de l'Institut, les contrats qui leur sont attribués à titre de membres d'équipes recrutés à l'extérieur, les subventions à l'égard de recherches postérieures au doctorat exécutées à l'Institut même et d'autres formules de bourses pourraient contribuer à ces fins. Pour le service public, le monde des affaires et les professions, l'Institut pourrait servir d'endroit où passer les années sabbatiques ou leur équivalent ou pour l'exécution de projets précis de recherche intéressant à la fois le chercheur, son employeur et l'Institut. Les divers programmes mis sur pied par la société Brookings à l'intention d'universitaires et de fonctionnaires publics aussi bien que pour des groupements commerciaux et professionnels en offrent de nombreux exemples.

6. Pour servir tous les paliers de gouvernement au Canada, ainsi que la totalité de la population canadienne, l'Institut doit être en mesure d'exécuter ses travaux dans les deux langues officielles du pays. Cela veut dire qu'ils seront publiés soit en anglais soit en français, suivant le sujet ou suivant l'auteur. Cela signifie également que le personnel de recherche, les administrateurs et la direction comprendront forcément des membres dont la langue maternelle est l'anglais et d'autres dont la langue maternelle est le français. Il serait regrettable, cependant, que son caractère bilingue se résume à une question de représentation au lieu d'être le reflet naturel et spontané des cultures respectives des deux peuples fondateurs.

7. Il ne sera peut-être pas facile de choisir l'emplacement qui conviendrait le mieux à l'Institut. On m'a suggéré de recommander que, pour répondre aux besoins régionaux, l'Institut établisse deux succursales ou plus.

En dépit de la facilité et de la rapidité relatives des déplacements et des communications, cette proposition me semble inappropriée pour au moins plusieurs années encore. Abstraction faite du coût, qui n'est peut-être pas un facteur décisif, tout groupement multidisciplinaire se doit de réaliser un certain degré d'interaction et de dialogue. Cela suscitera vraisemblablement assez de difficultés aux étapes initiales et, comme on l'a déjà dit, serait tout simplement impossible sans un personnel minimum groupé à un même endroit. Plutôt que d'établir des succursales, il semblerait préférable que l'Institut réponde par d'autres moyens aux besoins en matière de communications et de renseignements sur le plan régional, notamment par sa politique de recrutement, par la consultation de groupements locaux, par des conféren-

ces et des colloques et par des bourses afférentes à des recherches effectuées à l'Institut même.

Dans le choix d'un emplacement, il faut tenir compte d'un certain nombre de considérations importantes. Comme nous l'avons déjà dit, il y a d'excellentes raisons de situer l'Institut à proximité d'une université réputée. Aux premières étapes, avant qu'il ait pu monter sa propre bibliothèque, le choix d'un endroit qui offre un accès relativement facile à des ressources suffisantes en matière de bibliothèque comptera pour beaucoup. Parce qu'il faut s'attendre à un afflux constant de visiteurs et à passablement de déplacements de la part du personnel, un accès facile à un service commode de transport aérien est souhaitable. Pour attirer les compétences qu'on désire recruter, le choix d'un centre métropolitain ou de son voisinage peut être préférable à celui d'une petite localité quelque peu isolée. Sous cette optique, même le climat et la géographie peuvent entrer en ligne de compte.

8. En me fondant sur ce que j'ai vu et entendu au cours de mon étude, je dois dire que je suis persuadé de l'importance, pour l'Institut, de posséder en propre des locaux convenablement adaptés à ses besoins. On désire que l'Institut soit un organisme permanent. On peut lui attribuer ce caractère de permanence et en même temps consacrer son identité propre en le dotant sans trop tarder d'un immeuble convenable qui soit sa propriété. A mon avis, cela serait une excellente affectation (même sur le plan strictement financier) pour une partie de sa dotation.

La société Rand a fait très tôt l'acquisition d'un immeuble qui lui sert de siège social. A cause de ses rapports contractuels avec l'Aviation américaine et grâce à la réputation de ses administrateurs, elle a pu financer la majeure partie du coût initial au moyen d'une hypothèque. Les intéressés sont d'avis que l'acquisition de locaux, dès les débuts, a été une décision importante et heureuse. La société Brookings est propriétaire, sur l'avenue du Massachusetts à Washington, d'un magnifique siège social, fort bien aménagé, dont elle tire un parti beaucoup plus profitable que si elle occupait des locaux loués dans un quelconque immeuble à bureaux. Elle a pu en assurer le financement grâce à la dotation accumulée avec les années. L'Institut Hudson et l'Institut de Munich possèdent tous deux leurs propres locaux adaptés à leurs besoins bien que, dans le cas de l'Institut de Munich, le titre de propriété de l'ancienne grande maison privée qui lui sert maintenant de local soit aux mains du gouvernement fédéral de l'Allemagne de l'Ouest.

Quoi qu'il en soit, le fait de posséder leurs propres locaux distinctifs contribue sensiblement, j'en suis convaincu, à créer l'atmosphère de travail qui convient à un institut de recherches politiques en même temps qu'un légitime sentiment d'identité dans l'esprit du personnel et du public. Un institut de recherches politiques n'est pas une université, mais son climat de travail doit se rapprocher davantage de celui d'une université que de celui d'une administration. Son efficacité ne pourra qu'y gagner et il lui sera plus facile d'attirer le personnel professionnel si ses locaux contribuent à créer un

climat de travail dans une certaine mesure comparable à celui d'une université.

9. L'influence réelle et, par conséquent, le succès de l'Institut dépendront dans une large mesure des voies de communication qu'il établira. La publication sera sans doute un outil de première importance. Bien que la qualité des travaux de recherche que l'Institut publiera doive lui gagner le respect du monde académique, ces travaux ne s'adresseront pas principalement, j'imagine, aux universitaires. Son auditoire se composera plutôt de chefs de file, de fonctionnaires publics et de leaders politiques. En pareil cas, les publications de l'Institut devront être rédigées, non pas dans le langage ésotérique des érudits, mais dans une langue que comprennent les décisionnaires, ceux qui ont de l'influence sur eux et ceux qui façonnent l'opinion.

L'Institut devra mettre au point des méthodes et des formules de communication qui renforceront les messages transmis par ses travaux et contribueront à maintenir le lien entre ses recherches et les besoins réels. Comme l'a démontré la société Brookings, un effort déterminé et soutenu pour assurer des communications officieuses entre, d'une part, le président et le personnel de bureau et, d'autre part, les fonctionnaires publics et les chefs politiques, peut être mutuellement profitable.

Des colloques et des conférences destinés à faire mieux comprendre aux fonctionnaires, aux universitaires et aux chefs de file du monde des affaires, du travail et des professions, les travaux et les objectifs de l'Institut peuvent également être utiles. L'œuvre de l'Institut ne sera vraiment féconde que si elle est de bonne qualité, si elle est d'actualité et si elle est comprise.

APPENDICE II

SCHÉMA D'UNE ANALYSE DESCRIPTIVE DES INSTITUTS DE RECHERCHES POLITIQUES ÉTUDIÉS AUX FINS DU PRÉSENT RAPPORT

THE BROOKINGS INSTITUTION

Date de fondation

1916—S'appelait alors the *Institute for Government Research*, d'où est née en 1927 l'institution Brookings.

Siège social

Washington, D.C.

Rôle

«Recherche, enseignement et publication dans les domaines de l'économique, du gouvernement, de la politique étrangère et des sciences sociales en générale . . . critique et analyste indépendant . . . pont entre le monde universitaire et la politique officielle»

Organisation et gestion

C'est une société du district de Columbia.

Conseil d'administration—

24 citoyens éminents choisis pour un mandat de trois ans et rééligibles. Aucun membre du conseil ne peut détenir un poste à plein temps dans le gouvernement. Le conseil approuve les programmes, projets et budgets qui lui sont destinés, et fixe la ligne de conduite relative aux traitements et avantages. Il se réunit deux fois par an.

Bureau—

Se réunit mensuellement et agit pour le compte du conseil.

Comité des finances—

Gère les fonds de dotation.

Président—

Directeur général. Soumet les propositions relatives au programme, les budgets et autres recommandations à l'approbation du conseil d'administration. Il assume ensuite la responsabilité de leur mise en vigueur, y compris l'affectation du personnel, la direction du programme de recherche et d'autres travaux, et les décisions en matière de publication.

Programme de recherche

La recherche s'effectue dans trois vastes secteurs: études économiques (par exemple une étude fouillée des finances publiques, terminée récemment), études gouvernementales (certaines au niveau politique, par exemple une évaluation du rôle des congrès de mise en candidature présidentielle, d'autres au niveau administratif, et dorénavant certaines dans le domaine de la politique sociale et urbaine) et les études de politique étrangère (par exemple les rapports avec les pays en voie de développement et, en perspective, des études sur la sécurité nationale).

Le choix des projets de recherche dépend de l'opportunité et de l'importance du sujet, de sa rentabilité du point de vue des données et des techniques de recherche disponibles, de la compétence du personnel, des fonds et des intérêts des directeurs et des personnels de division.

Le choix des questions appropriées, grâce à des entretiens avec de hauts fonctionnaires du gouvernement, des membres du Congrès, des hommes d'affaires, des agents de la fondation et des érudits de l'extérieur.

Le programme de recherche a un intrant moins technologique et moins multidisciplinaire que celui de la *Rand Corporation*. Peu de projets portent sur l'État ou le niveau régional de gouvernement.

Autres domaines d'activité

Un programme avancé d'études, de conférences et colloques pour cadres moyens du secteur privé sur des questions d'intérêt public, pour des hauts fonctionnaires à l'égard du reste de l'administration et de la société en général, et pour des groupes spéciaux comme les membres du clergé. Boursiers à l'échelon administratif fédéral—12 à 20 à la fois travaillent à Brookings, d'ordinaire pour une période d'un an, à des travaux de recherche utiles à leurs organismes respectifs. Ils demeurent inscrits aux feuilles d'émargement de l'État.

Boursiers en économie politique—Des universitaires faisant des études post-doctorales qui obtiendront leurs diplômes d'ici cinq ans, évaluent les programmes du gouvernement, après une brève orientation à Brookings, passant 11 mois dans des départements ou organismes aux frais du gouvernement. Peuvent revenir à Brookings pour terminer leur projet, rémunérés à temps partiel.

Universitaires invités—d'ordinaire 40 à 50 chaque année pendant des périodes de 1 à 12 mois. Brookings n'assure que les locaux et le cadre.

Dotation en personnel, règlement intérieur et méthodes de travail

Personnel de 160 membres appartenant à l'institution, dont 95 sont des chercheurs de profession. Les universitaires de l'extérieur ont à leur actif la moitié des travaux de recherche.

Les traitements se comparent à ceux que versent le gouvernement et les meilleures universités. Si le roulement du personnel de moins de 45 ans est rapide, il reste que les éléments de plus de 45 ans y font carrière.

La proportion des hauts échelons est plus élevée que dans les universités. On préfère le personnel ayant eu une expérience administrative antérieure. On encourage les membres du personnel à prêter main-forte aux services administratifs, ce qui exige souvent une participation d'un jour à une semaine, parfois beaucoup plus longue; en ce dernier cas un congé officiel peut être accordé. Aucune rémunération de l'extérieur ne peut être acceptée sans approbation, sauf les honoraires pour des discours ou des cours.

La plupart des projets sont dotés de comités consultatifs de cinq à six chercheurs pour discuter le programme de recherche, les sources spécialisées et peut-être les conclusions et le rapport.

Des comités de lecture donnent une appréciation critique de chaque manuscrit, conseillent les auteurs sur le texte, et présentent une appréciation confidentielle au président.

Les études apparaissent sous les noms des membres du personnel qui en sont responsables, bien que les droits d'auteur appartiennent à *la Brookings Institution*. On encourage le personnel à rédiger des essais pour publication extérieure.

Financement

Les fonds d'immobilisations et les réserves s'élèvent à environ 40 millions de dollars.

Le budget d'exploitation actuel s'élève à environ cinq millions de dollars par an et provient des sources suivantes: revenu de dotation, vente de publications et honoraires de conférences 40 p. 100; subventions aux projets par les fondations, montants versés par des sociétés et des particuliers 40+ p. 100; subventions du gouvernement et contrats 10+ p. 100.

Les contributions des sociétés ne sont pas acceptées pour des projets où la société possède un intérêt. Aucune recherche en vue d'obtenir des droits de propriété n'est entreprise.

Les contrats conclus avec le gouvernement mettent l'institution Brookings sur un pied d'égalité avec ce dernier quant à leur résiliation, lui accordent le droit exclusif de choisir le personnel destiné aux projets et protègent les droits de l'institution quant à la publication.

Moyens d'influence

«A pris l'engagement de publier ses conclusions pour informer le public . . . chaque étude traitant un sujet avec érudition et compétence».

Les textes publiés sont rédigés dans une langue accessible aux décisionnaires. Programme intense de contacts officiels et officieux avec les fonctionnaires et les chefs politiques.

Agit sur l'élite intellectuelle et autres groupes influents par les publications et les conférences de spécialistes appartenant ou non au gouvernement, quant à l'étude des nouveaux besoins en matière de recherche.

Remarques

C'est le doyen des instituts de recherches politiques. Indépendance maximum. Orientation: les questions de politique nationale.

THE RAND CORPORATION

Date de fondation

1946—Appelée alors le projet Rand d'où émergea en 1948 la *Rand Corporation*.

Siège social

Santa Monica, Californie

Bureau de représentation: Washington, D.C.

Succursale: New York (depuis janvier 1968)

Rôle

«Encourager et stimuler la réalisation d'objectifs scientifiques, éducatifs et de bienfaisance, tous dans l'intérêt du public et de la sécurité des États-Unis» (extrait des statuts).

S'est surtout préoccupée des problèmes de sécurité nationale, mais récemment a aussi cherché à appliquer ses techniques et son style multidisciplinaire à des problèmes non militaires importants.

Organisation et gestion

Société sans but lucratif constituée aux termes des lois de l'État de Californie.

Conseil d'administration—

La société compte 21 membres éminents du monde des affaires, des professions libérales, des universités et de la recherche. Les administrateurs ne peuvent rester membres du conseil au delà de deux mandats de cinq ans. L'usage veut que les administrateurs représentent en proportions à peu près égales trois catégories: les industriels, les universitaires et scientifiques et l'intérêt public.

Se réunit deux fois l'an pendant deux jours et demi. Chargé d'élaborer les grandes lignes de la politique, de protéger l'indépendance de la société et peut-être, dans l'avenir, de recueillir des fonds.

Bureau—

Se réunit quatre à cinq fois l'an.

Comité des finances—**Président—**

Directeur général à qui appartient la décision finale à l'égard des questions de programmes et d'exploitation. Il est aidé par un comité de gestion (composé des chefs de département), d'un conseil de recherche (composé de cinq chercheurs titulaires et de deux associés) et d'une commission d'examen des traitements.

Programme de recherche

Aucune mission précise, mais vise à créer un milieu de recherche qui comprenne la recherche fondamentale, l'analyse des systèmes, et des missions diverses.

Se préoccupe des grandes questions de politique et des choix qui s'imposent à la société. Vise à mieux faire comprendre l'environnement physique et social afin de faciliter les meilleures options politiques. La société s'est consacrée presque exclusivement aux questions de sécurité nationale à la suite de contrats conclus avec l'Aviation américaine. Programme capital de recherche entrepris à forfait avec la ville de New York.

Autres domaines d'activité

Bourses de perfectionnement accordées sur les fonds mêmes de la société aux étudiants diplômés de divers établissements d'enseignement (par exemple huit bourses de perfectionnement accordées en 1965).

Dotation en personnel, règlement intérieur et méthodes de travail

Le personnel compte en tout à peu près 1200 membres dont 555 sont des chercheurs de profession (515 à Santa Monica, 40 à New York). Personnel multidisciplinaire de spécialistes en sciences physiques et sociales.

A recours au besoin à des experts pour obtenir des données d'ordre spécial, mais sa préférence va au personnel même de la société, d'un meilleur rapport, semble-t-il, que les conseillers et le personnel extérieur. Nombreux sont les membres du personnel qui enseignent à temps partiel à l'Université de Los Angeles.

La qualité du travail et des rapports est renforcée par un système d'appréciation qui est en quelque sorte une méthode de revue interne fondée sur le jugement des collègues, y compris ceux dont le domaine de compétence est complètement étranger à l'objet du projet.

Le personnel est généralement réparti en groupes traditionnels de discipline, les universitaires semblant préférer cette façon de procéder qui constitue un léger obstacle à la méthode interdisciplinaire en honneur.

L'analyse des systèmes est de la caractéristique maison Rand.

La liberté de publier et d'utiliser les résultats des études est exigée par Rand, sauf lorsque la sécurité nationale est en jeu.

Les membres du personnel peuvent publier des livres et des articles, compte tenu des exigences de la sécurité.

Financement

S'est presque toujours fiée en grande partie à son contrat avec l'Aviation américaine pour ses travaux et ses recettes; essaie maintenant d'élargir son champ d'activité.

En 1967, son capital s'établissait à 9 millions de dollars (8 millions de ses propres opérations, 1 million des subventions de la Fondation Ford). De ce montant, la dette nette grevant les biens, les installations et le matériel s'élevait à 5.3 millions de dollars, les fonds de roulement et de prévoyance, à 3.6 millions de dollars.

Le revenu annuel provenant des honoraires, en 1967, s'est chiffré par 23 millions, dont 22 ont été absorbés par les frais afférents aux contrats, et un solde de 1 million pour Rand. Sur ce dernier montant, Rand a subi des dépenses d'exploitation de \$259,000, consacré \$575,000 à des travaux de recherche de son choix, \$20,000 à des publications et \$30,000 à des bourses.

Le projet de la ville de New York est financé par une subvention de \$900,000 de la Fondation Ford, consentie pour une période de 3 ans et remboursable par la ville à raison de 2.5 millions par année.

Moyens d'influence

Relations avec les clients et les commanditaires.

Livres et articles dans des revues professionnelles. Les publications de Rand se vendent dans une chaîne de librairies des États-Unis et du Canada.

«Brookings vise ceux qui évoluent dans l'entourage du président, tandis que Rand se destine à un niveau quelque peu moins élevé de décisionnaires et d'administrateurs» (déclaration d'un employé haut placé de Rand).

Remarque

Nous avons ici l'exemple frappant d'un institut de recherches politiques qui, tout en comptant notablement sur ses contrats pour subsister, a réussi à atteindre un haut degré d'indépendance dans son travail et à consacrer à ses propres recherches une partie du revenu qu'il tire des honoraires. Cette indépendance devient plus difficile à protéger, particulièrement depuis que l'institut est en quête de nouveaux clients.

RESSOURCES FOR THE FUTURE, INC.

Date de fondation

1952

Siège social

Washington, D.C.

Rôle

Recherches pour «faire avancer la mise en valeur, la conservation et l'utilisation des ressources naturelles au moyen de programmes de recherche et d'éducation . . . opposition intellectuelle loyale . . . source d'avis professionnels indépendants».

Organisation et gestion

Société constituée en vertu des lois de l'État de New-York.

Conseil d'administration—

16 hommes d'affaires, universitaires et autres personnes qu'intéresse la chose publique, constituent la société et nomment leurs successeurs. Le conseil approuve le programme de recherche, arrête la politique d'exploitation et approuve les subventions de plus de \$10,000.

Président—

Directeur général, rend compte au conseil de la conduite du programme de recherche et de toutes les opérations de la société.

Programmes de recherche

Faire en sorte que les sciences sociales influent sur les lignes de conduite en matière de ressources naturelles: gestion des eaux, énergie électrique et mines, utilisation des terres, études régionales et urbaines, protection de l'environnement.

Fonctionnait suivant l'offre et la demande au début mais, en ce moment, s'intéresse surtout à la qualité de l'environnement et à l'administration des ressources (par exemple la valeur fonctionnelle des institutions et les lois, les questions d'application multiple, et l'application de la psychologie et de la sociologie aux problèmes de l'environnement urbain).

Se préoccupe actuellement des problèmes qui surgiront au cours des cinq à dix prochaines années.

Choisit ses propres domaines de recherche, mais prend en considération un grand nombre de demandes émanant des départements du gouvernement fédéral.

Autres domaines d'activité

Offre des bourses pour encourager les travaux de doctorat dans les domaines qui l'intéressent et accorde des subventions pour l'expansion de pro-

grammes d'enseignement et de recherche universitaires dans ces mêmes domaines. N'accorde plus à ces questions une attention aussi soutenue qu'auparavant, les universités s'attachant à de tels secteurs en fonction de leurs intérêts.

Organise des conférences.

Publie des livres et des études.

Dotation en personnel, règlement intérieur et méthodes de travail

Compte une vingtaine d'employés professionnels permanents, plusieurs employés temporaires et quelques universitaires itinérants.

Milieu universitaire. Personnel recruté dans la fonction publique et dans les universités. Roulement peu élevé.

Personnel réparti en groupes de recherche suivant des programmes généraux (qualité de l'environnement, ressources en eau), chaque groupe ayant à sa tête un directeur de projet.

Une partie du programme de recherche est confiée au personnel central, une partie se fait grâce aux subventions accordées à d'autres institutions à but non lucratif et à certains universitaires. Les résultats des recherches doivent être corroborés par des professionnels. La publication de ces résultats est laissée à la décision du comité des publications (formé du président, du vice-président et du directeur de la rédaction).

L'approche est plus multidisciplinaire que dans un milieu universitaire normal.

Les employés ont libre accès aux données de base conservées par les départements du gouvernement.

Leur traitement est légèrement plus élevé que les traitements accordés par les universités, mais il ne permet pas de consulter des spécialistes.

Financement

Fondé avec l'aide de la Fondation Ford qui le finance au moyen de subventions de cinq ans, la plus récente, de 8 millions de dollars, ayant été promise en octobre 1968 pour cinq années à partir du mois d'octobre 1969.

Le budget annuel est d'environ 1.7 million de dollars, dont \$900,000 couvrent les frais de personnel, \$500,000 les subventions et \$260,000 les frais d'administration.

Moyens d'influence

Dans ses livres et ses autres publications, l'institut cherche moins à écrire dans un langage qui plaît aux décisionnaires qu'à faire accepter ses normes. «Aucune polémique politique.»

Entretient d'étroites relations de travail avec les théoriciens des départements et organismes fédéraux.

Remarques

S'arrête à un domaine d'intérêt plus restreint (quoique encore étendu) que Brookings et Rand. Axé sur l'élaboration politique, mais insiste sur les méthodes et les normes universitaires traditionnelles. Passablement indépendant, étant donné que la Fondation Ford s'intéresse de façon générale au programme de recherche sans y prendre directement part.

THE HUDSON INSTITUTE

Date de fondation

1961

Siège social

Croton-on-Hudson, New York

Rôle

«Études des questions d'orientation, en particulier des problèmes se rapportant à des perspectives à long terme, à la sécurité nationale des États-Unis et à l'ordre public dans le monde, et au progrès social et économique... en particulier, établissement de cadres larges, pratiques et théoriques propices à l'élaboration de lignes directrices constructives.»
Cherche à distinguer les questions importantes et celles qui pourraient devenir pressantes.

Organisation et gestion

Corporation de l'État de New York qui se compose de simples citoyens (45 animateurs communautaires aux antécédents divers, nommés pour des périodes de 7 ans), des membres associés (58 dirigeants universitaires, scientifiques et professionnels, nommés pour des périodes de 5 ans) et de membres-employés (10 employés permanents supérieurs du personnel de recherche).

Conseil d'administration —

Actuellement dix administrateurs, chaque classe de membres élit un administrateur chaque année pour un mandat de quatre ans. Le conseil surveille la situation financière de l'Institut, ses orientations et progrès en général, mais non les projets de recherche. Le président et le directeur général (Herman Kahn) sont membres d'office du conseil d'administration.

*Comité exécutif**Programme de recherche*

Analyses variées sur la sécurité nationale. Les études effectuées pour Columbia, *New York City Planning Commission* et les *United States Offices*

of Education and of Equal Opportunity donnent une idée de l'extension que l'Institut aimerait donner à ses travaux.

Son activité porte surtout sur l'avenir et sur la planification à long terme, par exemple, *L'an 2000*.

Effort de synthèse pour organiser les données de base par questions d'orientation à l'intention des décisionnaires.

Autres domaines d'activité

Colloques destinés aux dirigeants d'entreprises et de collectivités et aux chercheurs professionnels.

Dotation en personnel, règlement intérieur et méthodes de travail

Le personnel de recherche à plein temps comprend une trentaine de travailleurs professionnels, dont des spécialistes en sciences physiques et en technologie, en sciences sociales, en mathématiques, en philosophie et en droit. Il est secondé par quelques employés à temps partiel et par de nombreux experts-conseils dans les universités, le gouvernement et l'industrie.

Le roulement du personnel subalterne, qui a tendance à se diriger vers la fonction publique, est considérable. La rémunération est plus élevée que dans les universités mais moindre que dans l'industrie. Personne n'est employé à titre permanent, ni à forfait.

La mobilité interne du personnel restreint engagé à plein temps est également élevée. Les employés tendent à la généralisation, étant donné la difficulté de soutenir pécuniairement les spécialités limitées quand les contrats se font rares.

L'Institut cherche à atteindre un certain degré de liberté quant à la disposition de son temps et d'indépendance rarement possible dans un organisme du gouvernement et s'intéresse aux questions politiques à un degré plutôt rare dans les universités. Son importance relativement secondaire et l'atmosphère très individualiste ne favorisent pas des études à long terme sur un sujet unique, ni le travail d'équipe intensif.

Les rapports sont signés par leurs auteurs, et l'Institut assume la responsabilité de leur qualité et de leur objectivité.

Financement

Le budget d'exploitation annuel de \$1,350,000 provient presque entièrement des contrats, les subventions commençant à compter comme sources de revenu. Les contrats passés avec le département de la Défense entrent actuellement pour 70 p. 100 de ces recettes, soit 73 p. 100 quant aux contrats signés avec le gouvernement américain en général. L'Institut visait à réaliser l'équilibre entre ses contrats publics et privés.

L'Institut a acheté la propriété qui lui sert de siège social pour \$360,000. Son fonds de roulement net est de l'ordre de \$300,000.

Moyens d'influence

Relations avec les clients et les chefs d'entreprises, les membres des professions libérales, le gouvernement et les dirigeants universitaires, au moyen de colloques et de conférences.

Ses publications et le régime de dépôt légal dans les bibliothèques établi suivant le modèle Rand.

La forte personnalité de son directeur général, Herman Kahn.

THE URBAN INSTITUTE

Date de fondation

1968

Siège social

Washington, D.C.

Rôle

«Étude des problèmes urbains . . . orientation unique et aucune responsabilité directe pour des programmes d'action . . . programme étendu de recherche, d'expérimentation et d'évaluation.»

Organisation et gestion

Société privée à but non lucratif constituée en vertu des lois de l'État du Delaware.

Conseil d'administration—

15 dirigeants d'entreprise, d'universités, de la magistrature, d'organisations internationales et d'autres instituts de recherches politiques. Se réunit tous les trois mois. Doit approuver les priorités en matière de programmes, les contrats de recherche, les achats supérieurs à \$100,000 et les traitements de plus de \$25,000.

Bureau—5 membres du conseil.

Président—

Directeur général chargé de recommander les programmes et les priorités et de diriger l'exploitation.

Programme de recherche

Recherche fondamentale et appliquée dans des domaines où les politiques effectives d'ordre public sont entravées par l'ignorance des causes sous-jacentes des problèmes. Lorsque ces causes sont bien connues, l'Institut cherche à faciliter l'application des données obtenues par la recherche en vue de la formulation de décisions politiques et de l'élaboration des pro-

grammes. Lorsque l'expérimentation s'impose, l'Institut évalue, seconde, oriente et lance des projets expérimentaux. Fournit des services d'analyse aux localités.

Fait face aux besoins précis de recherche de ses organismes de soutien. Les priorités en matière de recherche, déterminées jusqu'à un certain point par le président, son personnel supérieur et le conseil, tiennent compte des facteurs suivants: 1. Problèmes qui, selon les universitaires et les administrateurs publics, sont prédominants. 2. Sources de financement. 3. Possibilités de recruter les experts nécessaires. 4. Possibilité que la tâche soit entreprise ailleurs.

Autres domaines d'activité

Offre des bourses de perfectionnement aux universitaires reconnus, aux étudiants brillants du niveau pré-doctoral, aux animateurs de groupes minoritaires, etc.

Dotation en personnel, règlement intérieur et méthodes

Étant donné la nécessité de maintenir une masse critique pour un échange efficace de connaissances, cherche à favoriser l'activité interne; n'a adjugé à forfait qu'un tiers de son programme durant les premières années de son existence et encore moins par la suite. En 1969, a connu une expansion rapide de son personnel qui s'établissait en juillet à 65 employés professionnels. Objectif: peut-être 150 employés, et considère que 100 employés constituent la masse critique.

Se veut multidisciplinaire: personnel composé d'économistes, de sociologues, de spécialistes en sciences politiques, d'analystes de systèmes, d'urbanistes, d'avocats et de quelques physiciens. Le personnel est divisé par projets plutôt que par disciplines. Il n'y a pas une ambiance de type universitaire aussi poussée que le veut Brookings, par exemple, mais le personnel est invité à dialoguer.

Au début, le recrutement s'est fait surtout parmi les agents de la fonction publique, mais on tend à puiser de plus en plus dans les universités. Le recrutement du personnel supérieur fut relativement difficile. Préfère engager les spécialistes difficiles à trouver, mais dont la présence est nécessaire; dans certains cas toutefois, devra faire appel à des gens de l'extérieur.

L'Institut se sent tenu de respecter les échelles de traitement en vigueur au sein de la fonction publique.

La société se renseigne auprès des fonctionnaires du gouvernement fédéral, des États et des municipalités, des hommes d'affaires, des universitaires et du monde de la recherche pour établir les priorités de son programme.

Elle ne soumet pas d'offres pour l'obtention des projets. Elle tient à publier librement, mais elle est disposée à accorder aux organismes publics intéressés 30 jours de délai pour formuler leur observations. Dans le cas de certains projets, elle est prête à communiquer les résultats obtenus aux organismes exécutifs ou aux groupes législatifs qui peuvent les utiliser, abstraction faite de toute publication.

Financement

Outre la subvention de la Fondation Ford pour les besoins de son fonds de roulement (\$250,000 au début, ensuite 1 million complété par un supplément d'un million de dollars), la société dépend des contrats qu'elle obtient du gouvernement, lesquels se chiffrent par 8 millions de dollars pour ses trois premières années d'existence. Sur ce montant, une somme initiale de 6.3 millions provenant d'un contrat passé avec le ministère du Logement et de l'Aménagement urbain visait à assurer un degré extraordinaire de liberté à l'Institut, les deux tiers de ce total étant versés à ce dernier en fonction des travaux, c'est-à-dire selon les programmes choisis et élaborés par l'Institut. D'autres contrats moins importants laissaient moins de latitude à l'Institut. Alors que ses principaux contrats initiaux arrivent à expiration, l'Institut s'attend à ce que leur renouvellement soit assujéti à moins de latitude.

Influence

Présentation des rapports aux clients et publications.

Remarques

L'Institut, encore au stade initial de développement, court le risque de servitudes indues au cas où les organismes publics auraient l'exclusivité de ses contrats.

THE INSTITUTE FOR THE FUTURE

Date de fondation

1968

Siège social

Bureaux de recherche: Middletown, Connecticut

Bureau principal: New York

Bureau de liaison: Washington, D.C.

Rôle

«Faire mieux saisir la portée de l'évolution des techniques, du milieu et de la société, ainsi que ses conséquences à long terme; mettre au point une méthodologie nouvelle pour mener à bien ces tâches; rendre accessibles, sans distinction aucune, les résultats de ces recherches aussi bien que des progrès scientifiques; faire office de centre d'éducation et de formation

pour les personnes choisies dans les entreprises, le gouvernement, les fondations et les universités en ce qui concerne ces recherches.»

Organisation et gestion

Société de Californie.

Conseil d'administration—

17 citoyens éminents du monde des affaires, du travail, des universités et de la fonction publique, y compris deux membres supérieurs rattachés à la recherche et choisis par le personnel. Le conseil exerce une surveillance générale mais ne prend pas part aux décisions précises touchant les projets à entreprendre.

Président—

Directeur général

Programme de recherche

Le programme de recherche principal porte sur la mise au point de méthodes de prévision et d'autres moyens facilitant l'analyse et la synthèse des données futures possibles, et l'application de techniques d'étude aux problèmes de la société.

La société est orientée vers l'avenir, et vise rarement en deçà de cinq ans ou au delà de 50 ans. Elle s'intéresse avant tout au domaine national non militaire, sans toutefois faire abstraction des problèmes urbains, régionaux et internationaux ou de la prévention ou de la restriction des conflits militaires par des moyens non militaires.

Autres domaines d'activité

Services de soutien à la planification pour les organismes publics et privés, y compris, pour les perspectives d'avenir, l'utilisation du laboratoire de simulation de l'I.F.F.

Formation interne (prospective) pour le personnel de direction du monde des affaires, de l'administration, des fondations et des universités dans le cadre de programmes à long terme de recherche et de planification suivant la formule interdisciplinaire.

Formation analogue pendant les mois d'été pour les étudiants brillants des cours post-universitaires.

Programme de publication en pleine évolution, y compris la responsabilité conjointe de la publication de «*Futures*», revue trimestrielle internationale qui présente des articles et des essais inédits sur les tendances à long terme du milieu scientifique, technique, économique, politique et des sciences sociales.

Dotation en personnel, règlement intérieur et méthodes de travail

Personnel à plein temps, moins d'une trentaine d'employés, mais en voie d'augmentation rapide. L'Institut vise à engager plusieurs centaines de

professionnels pour le bureau du Connecticut et pour un groupe futur en Californie.

Le personnel sera multidisciplinaire. Il est actuellement secondé par 60 experts-conseils chevronnés, recrutés dans un large éventail de disciplines.

Préconise l'étude des systèmes et une approche interdisciplinaire à l'instar de Rand, et insistant sur la technique *Delphi* et sur l'élaboration et l'utilisation de modèles de simulation et d'analyse établis à une grande échelle.

Se concentre sur la clarification et la formulation de problèmes fondamentaux et sur l'exploration de solutions de rechange pour ces problèmes, non sur la formulation de principes directeurs.

Financement

L'I.F.F. a reçu des subventions de plusieurs fondations, dont \$52,000 de la Fondation Ford, pour dresser le plan de son activité. Le *National Industrial Conference Board* a fourni les cadres et le soutien d'ordre administratif.

Les fonds d'exploitation proviennent actuellement de contrats et de subventions octroyés par des entreprises (Uniroyal, U.S. Steel, I.B.M., DuPont, A.T. & T.), par l'administration (contrat signé avec l'État du Connecticut) et les maisons d'enseignement.

Moyens d'influence

Projet d'un programme de publication. Consentira à se conformer aux délais requis par les clients.

Remarques

Il est encore beaucoup trop tôt pour prévoir son degré d'efficacité. Le manque de capitaux garantis risque d'entraver son activité pendant un certain temps.

INSTITUTE FOR DEFENCE ANALYSES

Date de fondation

1956

Siège social

Washington, D.C.

Rôle

A l'origine, établi par un consortium d'universités pour servir d'institut de recherche au ministère de la Défense, étant entendu que l'élément civil ne pouvait en l'occurrence être assujéti avec succès aux règles de la fonction publique. Devenu indépendant, se consacre presque entièrement au ministère de la Défense.

Organisation et gestion

Société du Delaware sans but lucratif.

Conseil d'administration—

24 membres dont un tiers au moins sont des personnalités du monde universitaire et au moins un tiers de simples notables. Se réunit deux fois par an. S'il ne suit pas de près les détails du programme, la réputation de ses membres contribue toutefois à lui assurer indépendance et objectivité.

Bureau—

7 membres. Se réunit tous les deux mois. Revoit toutes les nouvelles études et approuve tous les nouveaux contrats.

Comité consultatif financier—

Président—

Chef du bureau.

Vice-président à la recherche—

Chargé d'assigner les tâches aux divisions, de veiller à ce que le nombre des employés soit suffisant, de surveiller et de déterminer s'il y a lieu de publier les études.

Programme de recherche

Outre Rand, c'est le seul institut de recherche à s'occuper de questions générales de stratégie. A probablement moins de liberté pour définir le cadre des études, vu ses rapports étroits avec les échelons supérieurs du ministère de la Défense.

Un peu moins de 10 p. 100 de son programme de recherche est consacré aux organismes civils du gouvernement fédéral; par exemple, les départements d'État, des Transports, du Logement et de l'Aménagement urbain, de la Santé, de l'Éducation et du Bien-être social. Accepte ces travaux lorsqu'ils semblent intéressants et susceptibles d'être mieux faits à l'I.D.A. qu'ailleurs.

Autres domaines d'activité

Colloques réunissant de hauts fonctionnaires du gouvernement et ses propres experts universitaires. Organise de temps à autre des conférences où sont invitées des autorités de l'extérieur, par exemple, la conférence donnée conjointement avec *Chatham House*.

Dotation en personnel, règlement intérieur et méthodes de travail

Les quatre divisions (sciences et technologie, évaluation des systèmes, analyse des programmes et division internationale et sociale) groupent un

petit peu plus de 600 personnes, dont près de la moitié sont membres de professions libérales, le restant constituant le personnel de bureau. La Division internationale et sociale absorbe un dixième de tout le personnel. Quelque 40 jeunes scientifiques font office de spécialistes universitaires à titre permanent. Quelques employés sont prêtés par l'industrie.

L'approche interdisciplinaire est recherchée et la composition du personnel reflète cette attitude: 35 p. 100 de spécialistes en sciences analytiques (mathématiques, statistique, recherche opérationnelle, économique), 30 p. 100 d'ingénieurs, 15 p. 100 de spécialistes en sciences politiques ou sciences sociales, 15 p. 100 de physiciens et 5 p. 100 de spécialistes en biologie.

Dans son recrutement, cherche à réaliser l'équilibre entre fonctionnaires et enseignants. Reconnaît l'importance d'avoir le droit de publier ses résultats pour attirer le personnel et cherche à assurer ce droit chaque fois que la chose est possible.

Financement

Budget annuel d'exploitation d'environ 14 millions de dollars.

Dépend presque totalement des contrats du gouvernement exécutés contre remboursement des frais. La Fondation Ford lui a initialement accordé \$50,000 pour son fonds d'exploitation.

Chaque division doit couvrir ses frais de main-d'œuvre. Par conséquent, le personnel non affecté à un projet quelconque doit figurer dans les frais généraux de la division, ce qui augmente le prix des autres projets. Le problème de l'inactivité du personnel entre les différents projets se révèle souvent un lourd fardeau financier.

Dans chaque contrat, un taux de 5 à 7 p. 100 du prix est consacré aux travaux que choisit l'I.D.A. Le programme de recherche centralisé vise habituellement un gain de compétence pour l'avenir.

Moyen d'influence

Rejoint le personnel enseignant et autres gens de l'extérieur par des conférences et des colloques.

Remarques

En dépit des sévères restrictions que lui imposent ses relations avec le ministère de la Défense, l'Institut a réussi à attirer des gens compétents grâce à l'intérêt des travaux, grâce aux conditions de travail et aux traitements offerts. Cet institut de recherches politiques, aux assises étroites, n'a pas l'influence de Rand.

NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH, INC.

Date de fondation

1920

Siège social

New York

Rôle

« ... organisé ... à la suite de la demande de plus en plus forte pour la détermination objective des faits influant sur les problèmes économiques et pour leur interprétation impartiale ... fait connaître ses constatations sous forme de rapports scientifiques, sans qu'il soit question de formuler des recommandations de principe ».

Organisation et gestion

Société constituée en vertu des lois de l'État de New York.

Conseil d'administration—

Environ 50 membres dont près de la moitié sont administrateurs généraux (dans des entreprises, des universités et le monde du travail), le reste étant nommé par d'autres organisations et universités. Se réunit deux fois l'an.

Bureau—

14 membres. Se réunit de 4 à 6 fois l'an.

*Comité financier—**Président—*

Directeur général. Joue un rôle prédominant mais toutes les propositions de recherche doivent être soumises à l'approbation du conseil ou du bureau et chaque manuscrit doit être également soumis à l'approbation du conseil qui en décide la publication par l'entremise d'un comité particulier du conseil.

Programme de recherche

A exécuté beaucoup de travaux sur des analyses économiques quantitatives dans des domaines où des connaissances plus poussées et une meilleure compréhension pourraient contribuer à éclairer les décisions politiques (par exemple, les conjonctures économiques, les indicateurs économiques, la répartition du P.N.B. et, plus récemment, l'économie de l'hygiène et des problèmes urbains).

Évite de formuler des recommandations de principe et ne fait relativement pas d'études rapides sur des problèmes immédiats de politique.

Travaille actuellement en collaboration avec plusieurs instituts européens pour évaluer le processus de la diffusion technologique.

Dans son choix de projets, tient compte des services qu'il peut rendre à la profession de l'économie (c.-à-d., en améliorant les sources et les analyses de données) de l'existence d'une aide financière, et de la compétence particulière du Bureau pour entreprendre ces projets.

Autres domaines d'activité

Rend service à la communauté universitaire, par exemple en organisant des conférences pour l'échange d'informations et l'évaluation de l'aboutissement des recherches; en fournissant les locaux et les installations aux chercheurs universitaires de calibre qui veulent s'adonner à la recherche à plein temps pour des périodes limitées, à titre de sociétaires ou d'employés professionnels du Bureau.

Dotation en personnel, règlement intérieur et méthodes de travail

Environ 30 chercheurs principaux dont quelques-uns seulement travaillent à plein temps.

Le Bureau repose lourdement sur les économistes d'université; il supplée à leurs traitements et fournit une aide en recherche. La qualité professionnelle des manuscrits est assurée par une révision effectuée tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Bureau. Toute publication est également assujettie à l'examen du conseil et à son approbation, comme il est mentionné plus haut.

Financement

Son capital excède actuellement 10 millions de dollars et on vise 15 millions pour le 50^e anniversaire du Bureau.

Budget annuel d'exploitation actuellement légèrement supérieur à 2 millions de dollars; les principales sources de revenu se répartissent approximativement comme suit: revenu du capital: 25%, subventions de fondations: 30%, contributions et cotisations de sociétés, d'organisations ouvrières, de particuliers et de bibliothèques: 25%, droits forfaitaires ou subventions du gouvernement et d'entreprises pour des études précises: 15%, vente de publications, 5%.

Le Bureau protège résolument son indépendance (par exemple, publier, vérifier les résultats) lorsqu'il travaille à forfait pour le gouvernement ou des sociétés.

Moyens d'influence

Efforts organisés en vue de communiquer les résultats des recherches au grand public, mais cherche surtout à rejoindre les économistes de profession. Programme étendu d'édition en plus de la publication de la revue «The National Bureau Report». S'efforce d'organiser des conférences sur la recherche.

Remarques

Tout comme Brookings, jouit d'un prestige de longue date. Vise surtout les membres des professions libérales; ses buts et ses méthodes ne sont pas multidisciplinaires. Trait caractéristique, le fait que chaque manuscrit doive être approuvé par le conseil. Normes sévères maintenues pour certaines décisions de principe.

NATIONAL PLANNING ASSOCIATION

Date de fondation

1934

Siège social

Washington, D.C.

Rôle

Née de la conviction qu'une planification publique et privée s'imposait et du souci causé par une telle lacune. Appuie la planification plurale, décentralisée.

Organisation et gestion

Société constituée en vertu des lois du district de Columbia, comprenant 3,000 membres: particuliers, sociétés, associations et groupes, qui représentent tous les secteurs de l'économie américaine.

Conseil d'administration—

30 dirigeants du monde des affaires, du travail, des universités, de la presse, des professions libérales et de l'agriculture.

Bureau—

se compose de 7 membres du conseil qui se préoccupent de questions administratives.

Comité de direction—

4 membres. Se préoccupe régulièrement des programmes de l'Association. Secondé par 4 comités permanents (agriculture, travail, affaires, questions internationales), élabore et approuve les déclarations de principes et les rapports de l'Association.

Programme de recherche

Par l'intermédiaire de ses centres de projections économiques, d'analyse des priorités, de planification du développement et d'établissement de programmes économiques, poursuit un programme permanent de recherche qui comprend l'établissement de projections à long terme et l'amélioration des techniques connexes, l'analyse des objectifs nationaux et des priorités dans ce domaine, l'étude de la nature du processus de croissance et la

création de modèles de l'économie nationale et des économies régionales en interaction.

Effectue d'autres projets de recherche qu'elle confie à des comités spéciaux de direction et à des comités consultatifs de recherche.

Autres domaines d'activité

Par son Conseil national, l'Association étend, favorise et encourage l'action conjointe des principaux groupes économiques dans la prévision et la planification de l'avenir. Les membres actuels, plus de 700, représentent chacun des États et tous les secteurs de l'économie et du gouvernement.

Une revue mensuelle, «Looking Ahead», renferme des articles d'actualité et documentaires sur diverses questions d'ordre public.

Dotation en personnel, règlement intérieur et méthodes de travail

Un personnel d'environ 100 employés, dont 60 sont membres de professions libérales (économistes, statisticiens et analystes de systèmes), le reste étant affecté à la rédaction, au secrétariat et à l'administration.

Le personnel permanent se compose surtout d'administrateurs, de rédacteurs et de surveillants de recherche. D'autres membres des professions libérales tendent à s'y joindre pour la durée d'un ou de plusieurs projets. On les recrute au sein du gouvernement, des entreprises, des firmes d'experts et, à l'occasion, des universités.

Toutes les publications sont examinées et autorisées selon les lignes de conduite approuvées par le conseil, mais le fait qu'une étude soit publiée ne signifie pas qu'elle soit approuvée, à moins d'indication précise à ce sujet.

Les membres du personnel signent leurs articles, participent aux conférences de l'extérieur et font office de conseils auprès du gouvernement.

Financement

Aucune dotation.

Budget annuel d'exploitation légèrement au-dessus de 1.5 million de dollars provenant des contributions des membres, des entreprises, des syndicats ouvriers et des associations agricoles; des subventions versées par des fondations privées pour certains projets de recherche; et des contrats passés avec les organismes du gouvernement et des organisations internationales. Les subventions et les contrats liés à des projets particuliers absorbent près de 90 p. 100 du total. Les contrats gouvernementaux se situent surtout au niveau fédéral.

S'efforce de ne pas entreprendre de projets à forfait pour le gouvernement dans le cas de domaines épineux.

Moyens d'influence

Cherche à influencer les élites, les décisionnaires tant du gouvernement que de tous les groupes fonctionnels de l'économie privée. Cherche à rallier

autant que possible les opinions sur la politique nationale dans les secteurs de l'économie de l'entreprise privée.

La revue «Looking Ahead» est souvent utilisée par la presse et les journalistes comme source de renseignements et d'analyse.

Publication de rapports (quelques-uns seulement sous forme de livre) et de déclarations de principes officiellement approuvées.

Remarques

Atmosphère et méthodes moins universitaires que chez la plupart des autres instituts publics de recherche. S'engage à faire valoir un certain point de vue, bien que celui-ci ne soit pas restrictif.

NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES

Date de fondation

1863

Siège social

Washington, D.C.

Rôle

Servir de foyer pour l'avancement des sciences et de conseiller en matière scientifique auprès du gouvernement fédéral.

Organisation et gestion

La loi du Congrès qui l'a créée désignait ses 50 premiers membres et l'autorisait à établir sa propre organisation et ses propres règlements. L'Académie accueille 50 nouveaux membres par année qu'elle choisit en se fondant sur «le succès soutenu en recherche». Le 1^{er} juillet 1968, elle comptait 806 membres titulaires, 6 membres émérites et 94 associés étrangers.

Le *National Research Council* — constitue le principal secteur d'activité de l'Académie. Il compte quelque 300 membres nommés par le président et répartis entre huit divisions. Ces divisions sont elles-mêmes subdivisées en un grand nombre de commissions dont l'effectif total dépasse 7,000 scientifiques.

Le Conseil de la *National Academy of Sciences* — qui comprend 17 membres, constitue le corps dirigeant de l'Académie. Il se réunit cinq fois par année et approuve le budget.

Le Bureau —

se réunit aussi cinq fois par année.

Le président —

A titre de premier porte-parole du monde scientifique dans le secteur privé, il doit passer environ la moitié de son temps à l'extérieur, en

ournée de conférences ou autres missions et démarches. Un haut fonctionnaire et des assistants le secondent.

Programme de recherche

Son champ d'activité, qui ne cesse de grandir, englobe tout le domaine des sciences physiques, des sciences biologiques et des sciences du comportement dans leurs relations avec les affaires publiques.

Elle répond aux demandes d'avis que lui adressent la Maison Blanche, le Congrès et les départements et organismes fédéraux, dont la *National Science Foundation*, le *National Institutes of Health*, la N.A.S.A., *Atomic Energy*, les départements ministériels de l'Agriculture, de l'Intérieur, de la Défense et du Commerce, et la *Federal Communications Commission*.

Autres domaines d'activité

Elle cherche à stimuler et à faire progresser le travail de scientifiques et d'ingénieurs particuliers, ainsi qu'à coordonner les études portant sur de grands problèmes de recherche, tant sur le plan national qu'international. Pour atteindre ces objectifs, elle a recours à divers moyens: conférences et colloques variés, délibérations de comité, enquêtes, collection et collation de périodiques scientifiques et administration de fonds publics et privés destinés à des opérations de recherche et à des bourses.

Dotation en personnel, règlement intérieur et méthodes de travail

Personnel permanent de 800, dont 250 sont membres des professions libérales. Les membres de l'Académie contribuent largement à son programme d'activité sans recevoir d'honoraires.

L'Académie constitue un milieu de travail attrayant pour les scientifiques débutants, car elle offre à la fois la possibilité d'assister à la formulation de la politique nationale et l'occasion de fréquenter des scientifiques de réputation établie. Aussi le personnel est-il ou assez jeune ou d'un âge proche de la retraite.

Tous les rapports sont anonymes.

Financement

Sur la subvention de 5 millions accordée par la Société Carnegie en 1920, un million et demi a servi à la construction du siège de l'Académie et le reste a formé un fonds de dotation. Une campagne est en cours en vue de recueillir les fonds nécessaires à la construction d'un nouvel édifice et de grossir le fonds de dotation dont le produit sert à financer l'activité des membres et à payer une partie des frais d'exploitation. En outre l'Académie a reçu des dons considérables de la Fondation Ford, de la Fondation Rockefeller, de la Fondation Sloan et de la Caisse du Commonwealth. Le budget annuel d'exploitation de 22 millions provient en grande partie des travaux faits en vertu de contrats qui prévoient le remboursement des

frais. Vu les fluctuations fréquentes du chiffre des recettes de ces travaux, le personnel n'a aucun contrat de travail ni garantie de permanence.

Des sources de financement privées sont souvent pressenties pour les études qui peuvent aboutir à un rapport défavorable au gouvernement.

Moyens d'influence

Une grande partie du monde scientifique de la nation est dans son sillage.

Son programme d'édition est fort actif et compte deux périodiques qui lui sont propres: «*Proceedings*» et «*News Report*».

Remarques

L'Académie constitue, pour le gouvernement fédéral, une source sûre d'avis et de documentation sur une grande variété de questions de politique nationale. Son influence et son indépendance s'appuient sur le prestige et les traditions du monde scientifique.

STANFORD RESEARCH INSTITUTE

Date de fondation

1946

Siège social

Menlo Park (Californie)

Rôle

Il a été d'abord «un organisme indépendant de recherche voué au progrès économique de l'Ouest». Depuis il a pris une envergure nationale et internationale et sert, par ses travaux à forfait, aussi bien l'industrie que le gouvernement.

Organisation et gestion

C'est une société légalement constituée de la Californie.

Son conseil d'administration se compose d'une trentaine de personnalités du monde des affaires, des professions libérales et de l'enseignement.

Son président en est aussi le directeur général.

Programme de recherche

Recourt à la fois aux sciences sociales et aux sciences techniques et physiques dans les travaux de recherche qu'il exécute pour le gouvernement et les entreprises; jusqu'à 700 travaux menés de front.

Pour nombre d'études, la recherche ne porte pas sur des matières de politique nationale mais le cas se rencontre: par exemple, un travail d'envergure fait en vertu d'un contrat avec le Bureau d'éducation des États-Unis.

Le programme est fortement influencé par la relative autonomie des divisions et leur grand souci du marché dans leur recherche de travaux payants.

L'organisation et la direction sont légèrement plus centralisées dans le cas du propre programme de recherche de l'Institut qui, comme celui de Rand, est financé par un certain pourcentage d'honoraires. Vise surtout à former des compétences pour l'avenir.

Autres domaines d'activité

Colloques et conférences à l'intention de groupes de clients, habituellement axés sur un aspect quelconque de l'environnement futur.

Dotation en personnel, règlement intérieur, et méthodes de travail

Personnel de 2,900 au milieu de 1969. A déjà atteint un sommet de 3,250.

Recrute de préférence des personnes comptant de 5 à 10 ans d'expérience. Les traitements de début se comparent en général à ceux du gouvernement. Le mouvement du personnel est de 10 à 12 p. 100 par année.

Le personnel spécialisé représente un large éventail de disciplines. On tente avec un succès relatif, d'exécuter les travaux dans une optique pluridisciplinaire.

Une très large autonomie est accordée à chaque groupe pour y attirer des scientifiques de haut calibre et pour inciter à agir à la manière des entreprises dans la recherche de commandes de travaux et dans le travail d'accroissement.

Financement

Le budget d'exploitation, qui atteint 65 millions par année, provient en grande partie des contrats passés et, en partie, des contributions versées par les 4,000 associés et plus de l'Institut (pour la plupart, des sociétés). L'Institut retient de 1 à 3 p. 100 du prix de chaque contrat pour ses fins propres et environ 1 p. 100 pour ses programmes de recherche et de développement, constitués en grande partie de petits travaux individuels de recherche.

Depuis dix ans, les trois quarts des recettes des contrats viennent du gouvernement et le quart, du secteur privé. Au début ce dernier avait la part du lion, mais après la guerre de Corée le gouvernement poussa la sienne à la moitié et n'a cessé depuis de l'augmenter.

Moyens d'influence

Rapports aux clients et quelques publications d'ordre général.

Remarques

En plus de participer valablement au progrès des sciences physiques et de la technologie, l'Institut n'a cessé d'être un pionnier dans le domaine de la

prévision technologique et dans celui des analyses documentaires destinées à la planification à long terme.

L'Institut actuellement remet en question ses fins et son identité, par suite de la rupture des quelques liens qui lui restaient avec l'Université Stanford et d'une forte diminution des commandes du gouvernement.

NATIONAL INSTITUTE OF ECONOMIC AND SOCIAL RESEARCH

Date de fondation

1938

Siège social

Londres

Rôle

«Augmenter la connaissance des conditions socio-économiques de la société contemporaine . . . dirige lui-même des recherches ou en collaboration avec les universités et autres corps universitaires».

Organisation et gestion

Constitué en vertu du *Companies Act* et enregistré comme organisme d'éducation à but non lucratif, l'Institut a pour gouverneurs ses 118 membres, tous des personnalités du monde de l'enseignement, des affaires et de la fonction publique et d'autres figures publiques recrutées par invitation du comité exécutif du conseil de gestion.

Conseil de gestion—

23 gouverneurs, en grande partie des universitaires et des hommes publics.

Bureau—

13 membres. Réunion mensuelle pour étude des propositions courantes et des nominations au haut personnel. S'intéresse aussi au programme et au budget annuels.

Le directeur est le plus haut fonctionnaire.

Programme de recherche

Travaux de recherche, à caractère plus économique que social, sur divers aspects de l'économie du Royaume-Uni; par exemple, l'expansion économique régionale, l'économie urbaine, les perspectives de croissance et les problèmes des industries britanniques, comparaison internationale des taux d'adoption technologique et prévisions de changements économiques.

Le but des travaux est davantage d'accroître les connaissances que d'aboutir à des recommandations à traduire en action politique.

Autres domaines d'activité

Publication dans l'organe de l'Institut, «*Economic Review*», de prévisions trimestrielles à court terme sur l'économie du Royaume-Uni.

Publication de longues études et de diverses monographies et communications de circonstance sous la signature des auteurs.

La bibliothèque de l'Institut, quoique destinée à servir de bibliothèque spécialisée au personnel et à ses collaborateurs, est ouverte sur demande au public.

Dotation en personnel, règlement intérieur et méthodes de travail

Le personnel est de 60 personnes, dont la moitié sont membres de professions libérales. De ce nombre, 2 travaillent à temps partiel et 7, des professeurs d'université, font office d'experts-conseils à temps partiel. Le personnel, constitué en majeure partie par des économistes, est affecté pour le tiers à la production de la revue «*Economic Review*».

Le recrutement est difficile, en partie parce que l'Institut ne peut verser des traitements assez élevés pour retenir à plein temps les services de cadres supérieurs. Ceux-ci, y compris le directeur, sont des fonctionnaires qu'assistent des membres du Conseil du Trésor et du ministère du Commerce.

L'Institut cherche à persuader de grands universitaires de prendre un congé de 2 ans, en leur offrant les services d'une équipe de chercheurs de premier ordre pour des travaux qui les intéressent. Les membres du personnel donnent des conférences et rédigent des articles dont certains sont réimprimés par l'Institut. Celui-ci ne se sert pas de l'information qu'il ne peut publier.

Financement

Le budget annuel d'exploitation, qui est actuellement de \$325,000, provient surtout de subventions spéciales temporaires et de subventions annuelles consenties par les ministères et les organismes du gouvernement, surtout du ministère des Affaires économiques et du Conseil de recherche en sciences sociales.

L'apport de diverses fondations, considérable dans le passé, a diminué.

Une soixantaine de sociétés contribuent.

Le Règlement interdit les travaux à forfait.

Moyens d'influence

Respecté et influent dans le milieu des hauts fonctionnaires. Les liens entre le personnel et la fonction publique sont très étroits.

L'«*Economic Review*», les livres et les autres publications de l'Institut jouissent d'une excellente réputation.

Remarques

L'Institut doit consacrer une bonne part de son énergie à la production de ses prévisions économiques trimestrielles. Dépendant de plus en plus du

soutien financier du gouvernement, il resserre ses liens avec la fonction publique.

THE INSTITUTE FOR STRATEGIC STUDIES

Date de fondation

1958

Siège social

Londres

Rôle

«Créer en Europe un centre international permanent d'étude, de discussion et de recherche en matière de défense et de désarmement à l'ère des engins nucléaires.»

Organisation et gestion

Constitué en vertu du *Companies Act* et enregistré comme organisme d'éducation à but non lucratif, l'Institut compte plus de 1,000 membres venant de 32 pays, dont 75 sociétés, le reste étant composé de particuliers capables d'apporter une contribution valable au travail de l'Institut.

Bureau—

25 personnes de 15 pays différents. Réunions semestrielles. Avec les vice-présidents, surveille la ligne de conduite de l'Institut, revoit ses programmes et se tient au courant de ses publications.

Le directeur est le plus haut fonctionnaire.

Programme de recherche

Longues et brèves études de divers aspects de la politique internationale de sécurité, de défense et de désarmement.

Estimation annuelle des forces militaires des grands pays occidentaux, communistes et non engagés, et de l'évolution des doctrines stratégiques et des armements dans les grands pays.

Autres domaines d'activité

Conférences privées fréquentes et réunions de discussion.

Conférences annuelles pour les membres et conférences internationales organisées de concert avec d'autres organismes.

Cours de courte durée pour les membres en matière d'industrie, de journalisme et de gouvernement.

Publication de livres et d'articles, des annuaires «*The Military Balance*» et «*Strategic Survey*», ainsi que du mensuel «*Survival*».

La bibliothèque de l'Institut, l'une des plus riches au monde en ouvrages contemporains sur les problèmes de défense nationale, de planification

stratégique et d'évolution des armements, est ouverte aux membres et, moyennant rétribution, au public.

Dotation en personnel, règlement intérieur et méthodes de travail

Personnel international peu nombreux comprenant un noyau de dirigeants et un groupe de soutien, plus quelques chercheurs associés (provenant en nombre égal des universités et du gouvernement) et un grand nombre d'experts-conseils à temps partiel.

Verse des traitements intéressants, mais exige beaucoup.

Financement

Fondé avec l'aide de la Fondation Ford, soit une subvention annuelle de \$50,000 pour trois ans.

Le budget annuel d'exploitation, actuellement de \$250,000, se compose en grande partie de subventions venant de fondations américaines et européennes, le reste représentant des dons de l'industrie et des membres de l'Institut.

Moyens d'influence

En grande partie, par l'entremise de ses membres et de ses publications, ces dernières renfermant des renseignements sûrs, difficiles à trouver ailleurs.

L'Institut n'exprime pas d'opinions en tant qu'organisation.

Remarques

L'Institut ne dispose que d'un très petit budget et son centre d'intérêt est hautement spécialisé. Il reçoit une précieuse collaboration des gouvernements, mais garde ses distances. Son apport dans l'amélioration des données sur lesquelles se fondent l'action politique est précieux.

INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHES SOCIALES DU
DANEMARK

Date de fondation

1958

Siège social

Copenhague, Danemark

Rôle

«Entreprend, favorise et coordonne des recherches sur les conditions sociales, notamment sur la sécurité et le bien-être social, le travail, la famille, la jeunesse et les aspects sociologiques du logement et de la santé.»

Organisation et gestion

Créé par une loi du Parlement à l'issue d'une étude commandée en 1955 et terminée en 1957, l'Institut est un organisme indépendant sous la tutelle du

ministère des Affaires sociales et dont les services sont à la disposition de toute l'Administration.

Conseil de recherches sociales—

6 représentants des universités, spécialistes dans diverses sciences sociales, plus 11 représentants d'organismes administratifs centraux ou locaux intéressés par ce domaine. Réunion 4 ou 5 fois l'an pour arrêter le programme et vérifier les progrès.

Le directeur—

assume l'entière responsabilité scientifique et administrative du travail de l'Institut.

Programme de recherche

Mène les enquêtes que lui proposent les pouvoirs publics et des organismes privés, et effectue des études de son choix, celles-ci constituant environ la moitié de son programme.

Les travaux entrepris concernent des problèmes sociaux susceptibles de prendre de l'importance à court ou long terme (par exemple, le régime de sécurité sociale, l'aide financière aux étudiants, les changements organiques en agriculture et dans l'industrie, les loisirs et le travail) et où le résultat de toute recherche peut influencer l'action politique dans les dix années à venir, autant par son effet sur l'opinion publique que par son influence sur les lignes de conduite gouvernementales.

Au cours des dix premières années, l'accent a été mis sur les enquêtes par interviews et échantillonnage.

Autres domaines d'activité

Conférences par le directeur et des membres du personnel, et rencontres avec des groupes intéressés.

Contacts permanents avec les pouvoirs publics.

Dotation en personnel, règlement intérieur et méthodes de travail

Personnel à temps plein de 27 chercheurs associés (économistes, statisticiens, psychologues, sociologues et juristes) et 30 étudiants d'université.

Recrute en grande partie aux niveaux inférieurs, la nomination étant faite par le ministère des Finances sous le régime des traitements et des avantages de la fonction publique.

Obtient les services d'universitaires chevronnés par l'attrait de ses installations de recherche, qui sont ordinairement supérieures à celles des universités. La plupart font de l'enseignement à temps partiel (au maximum 6 heures par semaine) et amènent ainsi leur traitement de fonctionnaire au niveau de celui de l'universitaire.

Les travaux sont pluridisciplinaires. Les résultats paraissent sous le nom des chercheurs et avec mention de tous les participants. La technique de la critique par les membres du personnel non participants est utilisée.

Jusqu'ici a eu rarement recours à des experts-conseils, mais songe à le faire.

Est disposé à louer les services du groupe technique de l'Institut, qui mène des enquêtes par échantillonnage.

Financement

Budget annuel fourni en grande partie par le gouvernement, et sommes provenant de fondations danoises et étrangères pour des travaux spéciaux. Les recettes courantes atteignent environ \$600,000 dont les trois quarts représentent le crédit de base du gouvernement; 20 p. 100 environ sont des subventions reçues pour des opérations particulières et le restant provient des honoraires du groupe technique (sur lesquels 25 p. 100 de frais généraux sont prélevés). En outre le gouvernement fournit les locaux, certaines installations et des services d'ordinateur, ce qui peut représenter un supplément de \$150,000 par année.

Le budget est soumis en fonction de grands domaines de recherche plutôt que d'opérations particulières et son approbation se fonde sur des prévisions de quatre ans.

Les dotations budgétaires tiennent compte des augmentations annuelles dans les niveaux de rémunération du gouvernement.

Moyens d'influence

Estime que le moyen le plus sûr d'influencer l'action des pouvoirs publics est le contact direct avec les comités et les ministères du gouvernement. Souvent l'Institut communique d'avance au gouvernement le résultat de ses recherches avant leur publication sous forme de rapport final.

Les rapports ne renferment aucune proposition en matière de politique, sauf par voie d'interprétation, mais le directeur et les membres du personnel ne se refusent pas à donner, à titre privé, des avis politiques et à écrire des articles ayant ce caractère.

Remarques

Jusqu'ici l'Institut s'est employé surtout à ajouter à la documentation nécessaire pour analyser l'action gouvernementale dans des domaines précis de questions politiques. Son extrême dépendance à l'égard des crédits votés par le gouvernement ne semble pas affaiblir son action dans le contexte danois.

INSTITUT DE RECHERCHES EN POLITIQUE ET SÉCURITÉ INTERNATIONALES

Date de fondation

1961

Siège social

Centre de recherche—Munich, Allemagne de l'Ouest. Bureau de liaison—Bonn.

Rôle

Étudier la gamme complète des problèmes de politique internationale.

Organisation et gestion

C'est le secteur de recherche de la Fondation pour la science et la politique, organisme fondé par un groupe de particuliers avec l'appui du gouvernement fédéral.

Conseil d'administration—

groupe de 17 personnes comprenant un président, 6 scientifiques, 6 représentants des ministères fédéraux, un représentant de chacun des trois grands partis politiques et un représentant du ministère de la Bavière. Revoit et approuve le programme annuel, qui répartit largement l'effort de recherche entre les différents domaines.

Président—

Directeur général de l'Institut, chargé d'en élaborer et d'en diriger le programme de recherche.

Programme de recherche

Porte sur la gamme complète des problèmes internationaux, mais d'habitude s'arrête à une situation pratique seulement quand le problème risque de se perpétuer.

Autres domaines d'activité

Quelques publications.

Dotation en personnel, règlement intérieur et méthodes de travail

Personnel de 90 membres, dont 35 appartenant à des professions libérales (économistes, historiens, mathématiciens, politicologues, juristes, naturalistes, mathématiciens et 3 officiers de l'active).

Estime l'effectif optimum au double de l'effectif actuel et l'accroît de 6 à 10 p. 100 par an.

Le recrutement se ressent de l'absence d'une tradition de mobilité chez les universitaires, les hommes d'affaires et les fonctionnaires. Il réussit mieux auprès des universitaires et des scientifiques qui répugnent à faire partie de la fonction publique. La loi fixe les traitements au niveau de ceux de l'Administration.

Le personnel de base doit savoir où trouver les spécialistes de l'extérieur, doit pouvoir converser avec eux et leur expliquer les problèmes. Cependant pour la plupart des travaux qui sont du ressort de l'Institut, celui-ci préfère limiter à 40 p. 100 la participation externe.

Organisation axée sur l'initiative individuelle avec équipes mobiles. Tentative d'adoption de la méthode pluridisciplinaire.

Financement

Dispose d'un budget fourni par le Bureau du chancelier. Assujetti au début à la surveillance minutieuse de règle dans les services gouvernementaux pour les questions de rémunération et de personnel, il est aujourd'hui un peu plus libre.

Le siège est un bâtiment acheté par le gouvernement et loué par lui à l'Institut.

A le pouvoir d'exécuter des travaux à forfait, mais ne s'en est pas prévalu jusqu'ici.

Moyens d'influence

Met l'accent sur le « dialogue continu avec les pouvoirs décisionnaires », ce qui demande d'étroites relations avec les chefs et les fonctionnaires du gouvernement.

On envisage un plus grand nombre de publications à mesure que prendront plus d'envergure les études, mais, chose certaine, tout cela reste subordonné à l'entretien d'étroites relations avec le gouvernement.

Remarques

L'Institut constitue une tentative intéressante pour entretenir à la fois d'étroites relations avec les dirigeants politiques et maintenir le degré d'indépendance jugé nécessaire (au moyen, par exemple, du choix de l'emplacement).

APPENDICE III

PERSONNES CONSULTÉES

I CANADA

1. GOUVERNEMENTS PROVINCIAUX

Colombie-Britannique

L'hon. W. A. C. Bennett, Premier ministre

Alberta

L'hon. H. E. Strom, Premier ministre

L'hon. R. A. Speaker, ministre des Travaux publics

D. M. Hamilton, adjoint spécial au Premier ministre

Eric Schmidt, conseiller spécial

Saskatchewan

L'hon. W. Ross Thatcher, Premier ministre

L'hon. C. L. B. Estey, ministre des Affaires municipales

A. T. Wakabayaski, sous-trésorier provincial

Manitoba

Stuart Anderson, sous-ministre des Finances

Gordon W. Holland, secrétaire du Comité de direction du Cabinet

R. A. Wallace, secrétaire du Comité du Cabinet pour la planification
et les priorités

Douglas C. Rowland, adjoint spécial au Premier ministre

Ontario

L'hon. John P. Robarts, Premier ministre

H. Ian Macdonald, sous-trésorier et sous-ministre de l'Économie

Québec

L'hon. J.-J. Bertrand, Premier ministre

Claude Morin, sous-ministre des Affaires intergouvernementales
 Julien Chouinard, secrétaire du Conseil exécutif
 Léo Leblanc, adjoint spécial au cabinet du Premier ministre

Nouveau-Brunswick

L'hon. Louis-J. Robichaud, Premier ministre
 J. L. Williamson, sous-ministre des Finances
 N. G. Mulder, conseiller économique par intérim
 P.-C. Léger, directeur des Opérations spéciales
 F. R. Drummie, directeur général de l'Étude spéciale sur l'Union des provinces Maritimes
 B. Toole, secrétaire adjoint au Trésor
 R. Johnson, directeur de la Division de la politique de personnel

Nouvelle-Écosse

L'hon. G. I. Smith, Premier ministre
 L'hon. R. A. Donahoe, c.r., procureur général
 L'hon. D. R. MacLeod, ministre sans portefeuille
 J.A.Y. Macdonald, sous-procureur général

Île-du-Prince-Édouard

L'hon. Alexander B. Campbell, Premier ministre

Terre-Neuve

L'hon. J. R. Smallwood, Premier ministre
 L'hon. H. R. V. Earle, ministre des Finances
 L'hon. W. N. Rowe, ministre du Développement communautaire et social
 Edward, B. Power, conseiller spécial auprès du Premier ministre (études de rentabilité)

2. GOUVERNEMENT DU CANADA

K. A. Archibald, analyste des systèmes au Conseil du Trésor
 Paul Beaulieu, ambassadeur du Canada à Paris
 Jean Boucher, directeur du Conseil des arts du Canada
 L. J. Cook, délégué général, Conseil national de recherche
 M. A. Crowe, sous-secrétaire du Cabinet (Opérations)
 J. Davey, secrétaire (programmes), Cabinet du Premier ministre
 J. F. Grandy, sous-ministre de la Consommation et des Corporations
 R. D. Howland, président de l'Office national de l'énergie
 A. W. Johnson, sous-ministre adjoint des Finances
 T. W. Kent, sous-ministre de l'Expansion économique régionale
 Marc Lalonde, chef du Cabinet du Premier ministre
 Le sénateur M. Lamontagne, président du Comité sénatorial spécial de la politique scientifique
 J. D. Love, sous-ministre du Travail

- Frank Milligan, directeur adjoint du Conseil des arts du Canada
D. L. McQueen, directeur du Conseil économique du Canada
P. D. McTaggart-Cowan, directeur général du Conseil des Sciences du Canada
Bernard Ostry, membre du Groupe spécial de l'information
G. Paquet, directeur de la recherche en sciences humaines, Comité sénatorial spécial de la politique scientifique
S. S. Peters, conseiller spécial, Agence canadienne de développement international
P. M. Pitfield, sous-secrétaire du Cabinet (Plans)
P. Pocock, directeur de la recherche en sciences physiques, Comité sénatorial spécial de la politique scientifique
Louis Rasminsky, gouverneur de la Banque du Canada
S. S. Reisman, secrétaire du Conseil du Trésor
A. E. Ritchie, ambassadeur du Canada à Washington
R. G. Robertson, greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet
A. J. R. Smith, président du Conseil économique du Canada
O. M. Solandt, président du Conseil des Sciences du Canada
O. G. Stoner, secrétaire adjoint supérieur du Cabinet (maintenant sous-ministre des Transports)
Maurice Strong, président de l'Agence canadienne de développement international
Peter M. Towe, ministre, Ambassade du Canada à Washington
J. P. I. Tyas, directeur du Groupe d'étude sur l'information scientifique et technique au Canada
J. R. Weir, président de l'Office de recherches sur les pêcheries

3. AUTRES PERSONNALITÉS

- G. C. Andrew, directeur général de l'Association des universités et collèges du Canada
F. D. Barrett, Faculté des études administratives, Université York
Jean Beetz, doyen de la faculté de droit, Université de Montréal
John D. Bossons, professeur adjoint, Département d'économie politique, Université de Toronto
Le Prof. F. Eric Burke, Département des sciences de gestion, Faculté de génie, Université de Waterloo
S. H. E. Clarkson, Département d'économie politique, Université de Toronto
J. J. Deutsch, recteur et vice-chancelier, Université Queen
Peter C. Dobell, directeur du Centre parlementaire pour les affaires étrangères et le commerce étranger
L. W. Downie, directeur du Conseil de recherche en ressources humaines de l'Alberta

- J. S. Dupré, Département des sciences politiques, Université de Toronto
- H. E. English, directeur de l'École des affaires internationales, Université Carleton
- Robert M. Fowler, président de l'Association canadienne de planification privée
- D. G. Hartle, directeur de l'Institut d'analyse qualitative de la politique économique et sociale, Université de Toronto
- Le Prof. R. W. Judy, Département d'économie politique, Université de Toronto
- M. W. Mackenzie, membre de l'Association canadienne de planification privée
- L'hon. E. S. Manning, président de *M & M Systems Research Ltd.*, Edmonton (ex-premier ministre de l'Alberta)
- E. Preston Manning, directeur général de *M & M Systems Research Ltd.*, Edmonton
- R. A. Mathews, directeur exécutif suppléant, Association canadienne de planification privée
- Le Prof. Paul Medow, Département d'économie, Université York
- A. F. W. Plumptre, directeur du Collège Scarborough
- Grant Reuber, doyen de la Faculté des sciences sociales, Université Western Ontario.

II DANEMARK

- *Institut national de recherches sociales du Danemark*
Henning Friis, directeur

III FRANCE

- Sema Division Entreprises*
Jacques Giraud, directeur

IV PAYS-BAS

- Bureau central de planification*
J. Koopman, directeur-secrétaire
- *Conseil socio-économique des Pays-Bas*
H. P. Engel, secrétaire adjoint, Salaires
R. Weemhoff, secrétaire de presse

V ALLEMAGNE DE L'OUEST

- *Institut de recherche en politique et sécurité internationales*
Le Dr Klaus Ritter, directeur
Herr Nerlich, sous-directeur

VI ROYAUME-UNI

**Institute for Strategic Studies*

Alastair Buchan, directeur

**Institute of Economic and Social Research*

G. D. N. Worswick, directeur

Sir Douglas A. V. Allen, K.C.B., secrétaire permanent du Trésor

Sir Burke Trend, G.C.B., secrétaire du cabinet

VII ÉTATS-UNIS

INSTITUTS DE RECHERCHES POLITIQUES

**Brookings Institution, Washington (D.C.)*

Kermit Gordon, président

R. W. Hartley, vice-président à l'Administration

W. M. Capron, directeur suppléant des Études économiques

George Sadowsky, directeur du Centre d'informatique

Walter Salant, boursier du personnel des Études économiques

C. B. Saunders Jr, adjoint au président

G. Y. Steiner, directeur des Études gouvernementales

**Hudson Institute, Croton-on-Hudson (N.Y.)*

Max Singer, président

Herman Kahn, directeur

Ray Gastil, membre du personnel spécialisé

Johan Holst, membre du personnel spécialisé

Michael Sherman, membre du personnel spécialisé

**Institute for Defense Analyses, Arlington (Virginie)*

Chesley Cooper, directeur, Division des études internationales et sociales

A. Bloomstein, analyste principal

Le gén. John Carey, adjoint spécial au président

John Moriarty, premier analyste

John Street, agent d'administration, Division des études internationales et sociales

**Institute for the Future, Middleton (Conn.)*

Wayne Boucher, directeur des Communications

**National Academy of Sciences, Washington (D.C.)*

John S. Coleman, fonctionnaire exécutif

**National Bureau of Economic Research Inc., New-York (N. Y.)*

Le Dr John R. Meyer, président

D. H. Eldrige, vice-président à l'Administration

Le Dr Donald S. Shoup, directeur de la planification de la recherche

**National Planning Association, Washington (D.C.)*

John Miller, secrétaire général

**Rand Corporation, à Santa Monica (Californie)*

J. Richard Goldstein Sr, vice-président

R. D. Specht, du personnel du président

F. C. Ikle, chef du département de recherche, Sciences sociales

C. Wolf Jr, chef du département de recherche, Économie

G. H. Shubert, vice-président

à Washington (D.C.)

Philip Bahrman, vice-président

L. J. Henderson Jr, vice-président

à New York

Peter Szanton, directeur du Programme de New York

**Resources for the Future, Inc., Washington (D.C.)*

Michael F. Brewer, vice-président

**Stanford Research Institute, Menlo Park (Californie)*

A. K. Beggs, vice-président, Opérations de recherche

Sherman Clark, directeur, Énergie et Ressources

Harvey L. Dixon, directeur exécutif, Division urbaine

R. P. Howell, premier analyste des opérations

Sidney Slomich, premier scientifique en sociologie

**The Urban Institute, Washington (D.C.)*

William Gorham, président

Donald Kummerfeld, premier fonctionnaire

AUTRES PERSONNALITÉS

David Bell, vice-président exécutif, Fondation Ford, New York

Harold Brown, président du California Institute of Technology, Pasadena (Californie)

Miriam Camps, adjoint au président du Policy Planning Council, Département d'État, Washington (D.C.)

R. E. Caves, président, Département d'économie, Université Harvard, Cambridge (Mass.)

Thomas Diviney, National Industrial Conference Board, New York

Isaiah Frank, professeur d'économie internationale, Johns Hopkins School of Advanced International Studies, Washington (D.C.)

Wm. T. Golden, membre du conseil d'administration de plusieurs instituts de recherches politiques sans but lucratif, New York

Frederick Hayes, directeur du Bureau du budget, New York

Charles J. Hitch, président, Université de Californie, Berkeley (Californie)

E. Huddleson, membre du conseil d'administration de plusieurs instituts de recherches politiques sans but lucratif, San Francisco

John F. Kain, Département d'économie, Université Harvard, Cambridge (Mass.)

Nathan Keyfitz, Département de démographie, Université de Californie, Berkeley (Californie)

Henry D. Owen, président du Policy Planning Council, Département d'État, Washington (D.C.)

D. K. Price, professeur d'administration gouvernementale, doyen de l'école John Fitzgerald Kennedy d'administration gouvernementale, Université Harvard, Cambridge (Mass.)

Francis Wilcox, doyen de la Johns Hopkins School of Advanced International Studies, Washington (D.C.)

*Les personnes nommées sous le nom d'un institut de recherches politiques ne sont responsables que d'une partie des renseignements et des opinions données à propos de cet institut. Dans chaque cas, l'enquête a puisé à d'autres sources importantes, aussi bien écrites qu'orales. Par conséquent, il ne faut en aucun cas imputer les faits ou opinions exprimés dans le rapport aux personnes dont le nom figure dans le présent appendice.