



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture



Chaire UNESCO
de Prospective, Anticipation
et Décision Stratégique
Carthage, Tunisie



LA DIPLOMATIE STRATÉGIQUE

au service de la communauté
internationale dans le sillage des crises.

Note de veille **préparée par**

Dr. Kais Hammami
M. Mohamed Salim Gaddes

DÉCEMBRE 2021

www.kas.de/Tunisie

“There is a need for foreign services to reinvent themselves and to also go back to basics in terms of refreshing our diplomatic knowledge and getting upskilled. Diplomacy has changed in terms that it is not only about old-school discussion about the items on the agenda. Diplomacy is intertwined, and also becomes more specialised in some ways”.¹

¹ “The Leaders of Tomorrow: Secrets of Success for Young Diplomats.” 2020. Young Diplomats. October 21, 2020.
<https://youngdiplomats.me/the-leaders-of-tomorrow-secrets-of-success-for-young-diplomats/>.

Sommaire

APERÇU GÉNÉRAL :	1
PARTIE I : ASSOCIER LA STRATÉGIE ET LA DIPLOMATIE POUR UNE PRISE DE DÉCISION EFFICIENTE	5
A. LE CONTEXTE DE LA DIPLOMATIE STRATÉGIQUE	6
B. UNE EXPLORATION DU CONCEPT DE LA DIPLOMATIE STRATÉGIQUE	7
C. LA DIPLOMATIE STRATÉGIQUE BASÉE SUR LE DIALOGUE : UN NOUVEAU PARADIGME DE L'ORDRE INTERNATIONAL 10	
PARTIE II :	11
REPENSER LA DIPLOMATIE STRATÉGIQUE : LE RÔLE DES THINK TANKS	11
A. RÉINVENTER LA CAPACITÉ STRATÉGIQUE DES ÉTATS À LA PRISE DE DÉCISION GRÂCE AUX THINK TANKS.....	12
B. L'AVENIR DE LA DIPLOMATIE STRATÉGIQUE APRÈS COVID-19 (TENDANCES ET SCÉNARIOS).....	16
CONCLUSION :	20
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES :	22

Aperçu Général :

Au fil du 21^e siècle, la notion de diplomatie a subi d'énormes transformations. À ses débuts, la diplomatie correspondait encore à l'art de conduire des relations bilatérales ou multilatérales entre les États comme alternative à la confrontation violente. Désormais, la diplomatie est définie comme la principale stratégie visant à influencer les décisions et les comportements des gouvernements et des ressortissants étrangers par le dialogue, la négociation et toute autre mesure pacifique. Elle inclut également les traités et conférences internationaux, la diplomatie parlementaire, les activités internationales des entités supranationales et infranationales, la diplomatie non officielle des acteurs non gouvernementaux et le rôle de la société civile internationale.²

La diplomatie a pour vocation de renforcer l'État ou la nation qu'elle sert dans ses relations avec les autres en faisant progresser les intérêts qui lui reviennent. À cette fin, l'activité diplomatique s'efforce de maximiser les avantages consentis par un État sans le risque et les dépenses liés à l'usage de la force. Elle vise généralement, à préserver la paix. En effet, la diplomatie est fortement encline à la négociation pour parvenir à des accords et résoudre les problèmes interétatiques. La diplomatie cherche à développer la bonne volonté envers l'État qu'elle représente, en entretenant avec les États et les peuples étrangers des relations qui assureront leur coopération.

Toutefois, la diplomatie peut également être considérée comme tout "moyen de contact", et donc être élargie pour englober des pratiques dépassant les attributs classiques de la formalité étatique. Il s'agit notamment de la "diplomatie de crise", par laquelle les relations de politique étrangère sont mises en œuvre par l'octroi d'une aide en temps de crise, du rôle diplomatique de la culture et du sport, de la " lutte contre le terrorisme ", de l'engagement plus large de la "

² Freeman, C. W. and Marks, . Sally. "diplomacy." Encyclopedia Britannica, December 14, 2020.
<https://www.britannica.com/topic/diplomacy>.

diplomatie publique ", qui consiste à communiquer les perspectives politiques directement aux populations étrangères afin d'établir un dialogue visant à informer et à influencer ces publics et plus récemment aux pratiques en expansion de la "diplomatie stratégique". Ces formes de diplomatie, quoique différentes du modèle conventionnel, mettent l'accent sur la mise en œuvre de la politique étrangère au sein des États.

La présente note tente d'élargir davantage le cadre diplomatique en sortant de la définition conventionnelle de la notion de démocratie pour examiner les exemples d'une forme de diplomatie notamment la diplomatie stratégique exercées par des acteurs" non-conventionnels " qui s'appuient néanmoins sur la compréhension du contexte international actuel. Cette note est donc une tentative de réflexion sur la question aussi ambiguë de la diplomatie stratégique et sur l'importance de l'intégrer dans le cadre de la diplomatie de demain.

La nouvelle réalité exige-t-elle une nouvelle diplomatie ?

Face à la complexité de la nouvelle situation dans laquelle se trouve le monde d'aujourd'hui, les sujets de préoccupation se multiplient, tels que la pandémie, le changement climatique et les défis démographiques ; limitant l'efficacité des ministères, des diplomates et des gouvernements à assurer la tenue des pratiques diplomatiques étant donné qu'ils privilégient la mise en œuvre d'actions à court terme. Or, afin de tirer pleinement parti des pratiques de la diplomatie stratégique à l'heure où la réflexion devient un luxe, les think tanks s'avèrent pouvoir jouer un rôle majeur dans la mise en œuvre de stratégies à long terme fondées sur la compréhension des tendances présentes, et donc futures.

La complexité et l'incertitude qui caractérisent le contexte mondial actuel résultent principalement de la mondialisation, de la quatrième révolution industrielle, des changements dans l'équilibre des pouvoirs, des menaces nucléaires, des conflits intra-étatiques, de la dépendance économique, du changement climatique et d'autres menaces non conventionnelles telles que les pandémies. Ces menaces sont souvent considérées comme des facteurs de changement et des risques potentiels qui façonnent le monde d'aujourd'hui, étant donné qu'elles sont systématiquement dotées d'un énorme potentiel de perturbation.

En effet, si la notion d'anticipation a toujours été liée au processus décisionnel, afin de permettre notamment d'identifier les menaces potentielles qui peuvent peser sur la scène internationale, la compréhension des tendances qui façonnent le contexte actuel, afin d'intégrer des réponses appropriées dans le processus décisionnel, est plus récente. Aujourd'hui, l'enjeu de la diplomatie stratégique n'est plus de réagir aux décisions, mais plutôt de se montrer proactif et jouer le rôle d'un moteur de la réflexion.

La nécessité d'anticiper, de façon à mieux explorer le champ des possibles lié aux pratiques diplomatiques est devenu un fait inéluctable pour les États. Les nouveaux acteurs internationaux, notamment les think tanks, font partie des entités qui ont la capacité de décrypter les flux d'information et donc d'anticiper les évolutions et les tendances susceptibles d'affecter le cadre international. En ce sens, la diplomatie stratégique et la prospective sont inévitablement liés l'une à l'autre.

Ainsi, une stratégie d'action basée sur une reconnaissance des think tanks en tant que pôle d'expertise capable d'influencer le processus décisionnel de manière proactive, en vue d'accroître la portée de la diplomatie stratégique en temps de crise, apparaît indispensable.

La présente note de veille tente de distinguer les différents éléments susmentionnés à travers deux parties fondées sur la littérature académique et stratégique relative à la diplomatie stratégique. À ce titre, la note entend élargir la perspective analytique de la diplomatie stratégique tout en incorporant des approches prospectives pour comprendre l'importance de ce concept et le rôle des think tanks dans sa mise en œuvre, tout en prenant en compte son influence sur la diplomatie de demain.

La note propose d'abord un aperçu de la diplomatie stratégique, en mettant l'accent sur les différentes approches du sujet et les travaux récents sur le rôle des acteurs non étatiques, notamment les think tanks. Alors que les divers travaux sur la diplomatie stratégique maintiennent une focalisation sur le rôle des acteurs étatiques, une autre approche a été choisie : comprendre le lien entre diplomatie et stratégies, en déviant de la focalisation au large type d'acteurs engagés dans les pratiques diplomatiques pour inclure les acteurs non étatiques,

notamment les think tanks, en s'inspirant des idées de soft power et de la théorisation de la diplomatie stratégique.

Ainsi, cette note se propose de présenter la "diplomatie stratégique" comme une nouvelle dimension conceptuelle conformément aux revendications visant à donner à la diplomatie une nouvelle orientation stratégique et aux stratégies la capacité de revitaliser les rôles de la démocratie. L'objectif ultime est d'évaluer le rôle de ce type de diplomatie pour surmonter le défi de la complexité et de l'imprévisibilité du contexte mondial et de comprendre la raison pour laquelle les think tanks s'avèrent plus aptes à appréhender cette notion, à mieux comprendre ses forces motrices et donc à constituer de meilleurs acteurs de la diplomatie stratégique, en particulier dans le sillage de la crise sanitaire de la COVID-19 qui reflète la réalité des failles dans les capacités décisionnelles et diplomatiques des institutions étatiques.

Partie I :

Associer la stratégie et la diplomatie pour une prise de décision efficiente

La diplomatie et la stratégie s'avèrent devenir de plus en plus importants dans le monde d'aujourd'hui, notamment en raison de l'émergence rapide des tendances technologiques et sociales et de l'importance croissante des méthodologies de prospective pour faire face aux enjeux et aux événements qui se produisent sur la scène internationale.

Une prise de décision efficace dépend de deux facteurs : l'analyse de la participation sociale et la politique croissante des nouveaux acteurs internationaux dans le domaine de la diplomatie et la compréhension des tendances mondiales actuelles et des facteurs de changement qui, ensemble, ont un impact décisif sur la pratique conventionnelle de la diplomatie étatique et sur le processus de prise de décision international.

La diplomatie stratégique s'appuie sur une conception de la stratégie dont l'essence est de façonner le contexte mondial d'une manière plus efficiente à travers la compréhension des tendances mondiales qui affecteront les États. Ainsi, il est nécessaire d'acquérir des connaissances, des compétences et un savoir-faire technologique pour comprendre les systèmes complexes et dynamiques de la situation internationale et nationale.

Dans le même contexte, la présente note vise à comprendre et à interpréter les composantes interactives de la diplomatie stratégique afin de gérer durablement les affaires internationales et nationales pour les générations actuelles et futures.

a. Le contexte de la diplomatie stratégique

La mondialisation est soutenue par le pacte constitutif des gouvernements des États, qui s'engagent à maintenir leurs frontières ouvertes pour permettre la libre circulation du commerce et des investissements, des flux d'informations et des individus. Bien que la libéralisation des frontières nationales et la déréglementation de l'économie et de la finance mondiales aient constitué les fondements de la mondialisation, entraînant des avantages considérables pour la prospérité des nations, les interconnexions croissantes des sociétés les ont également rendues davantage vulnérables aux perturbations extérieures telles que les crises financières ou les pandémies. Les interventions menées par les gouvernements face à la pandémie de la COVID-19 ont largement démontré que cet impératif ne saurait être considéré comme acquis, étant donné qu'il peut être révoqué à tout moment.

L'interdépendance complexe résultant d'une connectivité politique, économique, sécuritaire et environnementale croissante met en évidence les multiples défis à relever et l'impact sur la coopération et les conflits. En effet, pour la plupart des pays en développement, la dépendance est restée une réalité quotidienne. Par conséquent, l'interdépendance asymétrique a été la condition omniprésente dans le système international jusqu'à présent. La croissance de l'interdépendance et de la mondialisation n'a cependant pas suivi un modèle linéaire. Par ailleurs, l'hypothèse d'une interdépendance omniprésente comme condition d'égalité des chances dissimule les différences significatives entre les capacités des États.

La complexité des problèmes fait que les politiques stratégiques conventionnelles deviennent de plus en plus inadéquates, surtout aujourd'hui où le pouvoir mondial fluctue. Le monde traverse une nouvelle "ère d'incertitude" caractérisée par un degré d'interdépendance économique sans précédent et par une accélération de la contestation des grandes puissances. L'espace politique pour l'exercice du pouvoir et de l'autorité dans les affaires internationales se transforme fondamentalement. En conséquence, il est devenu plus difficile de contrôler à la fois les événements et les résultats et de poursuivre les intérêts nationaux. Ainsi, la capacité et la latitude des gouvernements à influencer les acteurs ou les résultats transnationaux se sont nettement atténuées. Il en résulte de profondes conséquences pour la stratégie et la gouvernance, y

compris les modes et la conduite de la diplomatie. Les stratégies pour mieux naviguer la volatilité, l'incertitude et la complexité du monde contemporain peuvent être élaborées par les organisations internationales et d'autres acteurs en vue de s'engager constructivement dans la situation globale de la scène internationale.

En résumé, la mondialisation, l'interdépendance et la connectivité ne sont pas des phénomènes nouveaux. Toutefois, la pandémie de la COVID-19 a illustré non seulement la gravité de l'interdépendance mondiale au début du XXI^e siècle, mais aussi la vulnérabilité des systèmes mondiaux. La pandémie de la COVID-19 a mis en évidence la capacité des gouvernements des États notamment l'aptitude à optimiser l'espace politique par l'exercice de la diplomatie stratégique.

La section suivante présente la diplomatie stratégique comme étant un outil de diagnostic et un cadre politique permettant de relever les multiples défis analytiques et politiques, en accordant une attention particulière à la relation dynamique entre la stratégie et la diplomatie.

b. Une exploration du concept de la diplomatie stratégique

La stratégie implique de relier les moyens d'atteindre des objectifs spécifiques, tandis que la diplomatie est un moyen vital permettant à un État de parcourir les sentiers choisis pour atteindre les objectifs politiques identifiés. La diplomatie stratégique est définie comme le processus par lequel les acteurs étatiques et non étatiques construisent et encadrent socialement leur vision du monde, établissent leurs agendas, et communiquent, contestent et négocient des intérêts et des objectifs fondamentaux divergents. Les relations internationales ont tendance à se concentrer sur les relations diplomatiques bilatérales et multilatérales entre les États lorsqu'elles étudient l'ordre. En revanche, la diplomatie stratégique est un cadre analytique permettant d'étudier les implications systémiques de la diplomatie afin de comprendre et d'expliquer les facteurs de cohésion de la région. Autrement dit, la diplomatie stratégique se concentre sur la diplomatie utilisée pour naviguer dans le système plutôt que sur les relations bilatérales et multilatérales entre les États.

Le concept de diplomatie stratégique est basé sur l'idée importante que l'ordre mondial du XXI^e siècle est mieux compris comme un système adaptatif complexe avec trois propriétés clés : l'interconnexion, la non-linéarité et l'émergence.

1. L'interconnexion fait référence au degré élevé de connectivité entre les composants individuels d'un système complexe.
2. La non-linéarité signifie qu'il existe une disproportion fondamentale entre la cause et l'effet. Des événements mineurs peuvent créer des points de basculement aux effets majeurs.
3. L'émergence signifie que de nouveaux phénomènes émergent des interactions des composants individuels d'un système complexe, c'est-à-dire que le système entier est plus que la somme de ses parties.

La diplomatie stratégique se compose de deux éléments clés :

1. Un cadre de diagnostic qui ventile les problèmes politiques complexes dans leur contexte systémique aux niveaux national, régional et mondial.
2. Un cadre politique fournissant des lignes directrices pour la diplomatie d'État, qui s'appuie sur une logique stratégique à deux volets :
 - a. l'objectif à long terme de maintien ou de changement du système. Alors que le premier objectif implique généralement des stratégies d'équilibre des forces et/ou d'endiguement, le second implique des stratégies axées sur les points de tension et les points de basculement potentiels du système.
 - b. les pratiques diplomatiques à plus court terme consistant à contester et à négocier des idées et des priorités stratégiques conflictuelles.

La diplomatie stratégique entend donc Renforcer l'influence, la réputation et les relations internationales en promouvant une vision claire, créative et confiante de l'agenda politique international qui reflète les intérêts nationaux des États.

Et cela grâce à des initiatives diplomatiques ciblées qui promeuvent les atouts économiques, créatifs et culturels, sportifs, d'innovation et de science, et d'éducation pour souligner les références de l'État en tant que destination pour l'innovation, les affaires, l'investissement, le tourisme et les études.

Les objectifs de la stratégie de diplomatie stratégique sont les suivants :

- Promouvoir l'environnement d'investissement compétitif de l'État, son économie ouverte et résiliente, son cadre réglementaire prévisible et son engagement en faveur de la libéralisation du commerce, ses opportunités d'investissement touristique, ses solides références en matière d'éducation et de formation, et son excellence en matière d'innovation, de science et de technologie.
- Renforcer l'influence de l'État dans l'élaboration de l'architecture politique et sécuritaire internationale de manière à promouvoir ses intérêts nationaux.
- Promouvoir l'État comme un lieu attrayant pour étudier, travailler, visiter, vivre et investir.
- Favoriser des liens durables entre les peuples et des liens institutionnels à tous les niveaux du gouvernement et de la société civile.
- Promouvoir la culture de la débrouillardise, de l'esprit d'entreprise et de l'ingéniosité, ainsi que ses industries créatives, ses organismes de recherche scientifique et son système éducatif.

La diplomatie stratégique est traditionnellement pratiquée par les institutions étatiques mais peut s'étendre à divers autres acteurs, notamment les ONG, les institutions de recherche scientifique et médicale, les organismes d'éducation, les think tanks, le secteur culturel et artistique, les secteurs du sport et de l'éducation.

Les objectifs de la diplomatie stratégique devraient être poursuivis par des approches qui engagent tous les acteurs mentionnés précédemment et qui facilitent les réseaux, la collaboration et les connexions entre les individus et les institutions afin de renforcer la compréhension, la confiance et l'influence dans la promotion des intérêts nationaux.

c. La diplomatie stratégique basée sur le dialogue : un nouveau paradigme de l'ordre international

La diplomatie stratégique donc s'attaque aux conséquences d'un monde hyperconnecté et complexe. Alors que les cycles antérieurs de mondialisation étaient caractérisés avec des degrés élevés d'interdépendance, l'intégration contemporaine du contexte international et des systèmes économiques, financiers, d'infrastructure, de transport, d'écologie et de santé est sans précédent. Les conséquences pour la prise de décision dans un monde plus connecté et plus complexe sont profondes. Les actions qui reposent exclusivement sur les choix rationnels des acteurs étatiques peuvent conduire à une défaillance collective du système. La complexité des problèmes, les déplacements continus du pouvoir relatif de l'Ouest vers l'Est et le Sud et des États vers les acteurs non étatiques créent un niveau d'incertitude sans précédent pour les gouvernements.

En outre, sous l'impulsion de la dite quatrième révolution industrielle, les gouvernements seront contraints de changer étant donné que leur rôle central de conduite des politiques diminue de plus en plus en raison des niveaux croissants de concurrence et de la redistribution et de la décentralisation du pouvoir que les nouvelles technologies rendent possibles.

En bref, alors que la mondialisation a porté la connectivité à des niveaux sans précédent, la capacité des gouvernements, y compris leur marge de manœuvre politique et leur réactivité s'est réduite. En conséquence, le processus décisionnel des gouvernements se transforme de trois manières principales.

1. Les surprises stratégiques, telles que la crise financière de 2008, déclenchent des changements perturbateurs, ce qui constitue un défi majeur pour les gouvernements. La rapidité sans précédent des crises réduit souvent le temps dont ils disposent pour réagir.
2. Les questions politiques sont difficiles à isoler car elles forment des liens avec une série de problèmes interconnectés - par exemple, le lien entre les pandémies et le changement climatique, y compris la dégradation de l'environnement.

3. Les problèmes à petite échelle ont le potentiel de devenir des points de rupture avec des conséquences à grande échelle qui changent le système. Il s'agit des événements dits " black swan ".

Partie II :

Repenser la diplomatie stratégique : le rôle des think tanks

La section suivante examine le contexte mondial fluctuant, en mettant l'accent sur l'émergence de nouveaux acteurs stratégiques, de tendances économiques, de défis sécuritaires et de situations critiques à l'échelle mondiale, ainsi que sur leurs effets sur la notion de diplomatie stratégique. Elle s'attache également à fournir des arguments étayés sur le plan analytique pour expliquer la pertinence de la diplomatie stratégique menée par les think tanks.

La note a pour but de découvrir les forces qui ont fait évoluer la pratique de la diplomatie vers une interaction qui n'est pas exclusive aux entités souveraines.³ L'intervention des think tanks a marqué le début d'un changement décisif dans la conceptualisation de la diplomatie stratégique au-delà de la perspective traditionnelle centrée sur l'État.

La complexité croissante de la situation exigeait de nouvelles formes de coopération internationale allant bien au-delà des capacités des États-nations et donc de la diplomatie traditionnelle dirigée par les États. La transformation fondamentale des relations internationales a en outre été stimulée par les progrès rapides des technologies de la communication.

Les changements sociaux et technologiques ont réduit la prérogative de la diplomatie Stratégique de l'État en tant que principal médiateur. La reconnaissance croissante de

³ Der Derian, *On Diplomacy: A Genealogy of Western Estrangement*; Der Derian, *Antidiplomacy: Spies, Terror, Speed, and War in International Relation* ; R. B. J. Walker, *Inside/Outside: International Relations as Political Theory*; Constantinou, *On the Way to Diplomacy*.

l'importance des acteurs non étatiques a remis en cause l'application exclusive du concept de diplomatie aux institutions des États-nations. Au fur et à mesure que la notion de diplomatie stratégique s'est élargie, elle est devenue une sorte de terme générique pour décrire un large éventail d'activités entreprises non seulement par les États, mais aussi par tout type d'acteurs non étatiques, y compris les think tanks.⁴

a. Réinventer la capacité stratégique des États à la prise de décision grâce aux Think tanks

Les groupes de réflexion, d'analyse et de recherche sur les politiques publiques, également dénommés "think tanks", jouent un rôle essentiel dans les sphères politique et stratégique au niveau national et international étant donné que le contexte international a ouvert la porte à d'autres acteurs socio-politiques. Ils fournissent des recherches, des analyses et des conseils surtout en matière des politiques publiques, et ils sont sans but lucratif et fonctionnent indépendamment des institutions étatiques, des gouvernements et des partis politiques. Tandis la fonction initiale de ces organismes de la société civile est d'aider leurs États respectifs à comprendre et à prendre des choix éclairés sur des questions d'intérêt national et international, ils assument désormais d'autres rôles qui relèvent de la diplomatie.

La présente note vise à analyser le rôle des think tanks dans le domaine de la diplomatie. Les Think tanks sont des acteurs clés dans les processus décisionnels et le développement de stratégies opérationnelles dans un environnement complexe et mondialisé ; un environnement marqué par une incertitude et une volatilité accrues qui est de plus en plus conditionné par les médias, la gouvernance et l'équilibre des pouvoirs. Ces Organismes remplissent souvent un double rôle notamment en tant que collaborateurs internes en faisant partie intégrante du processus décisionnel comme ils peuvent mener des recherches et des analyses pour les

⁴ Constantinou, »Sustaining Global Hope: Sovereignty, Power and the Transformation of Diplomacy«, pp. 13-19.

institutions étatiques et le gouvernement, ou agir en tant que collaborateurs externes en tentant d'intégrer leurs idées dans les politiques de l'État.

La perception d'un État en général est aujourd'hui plus susceptible d'être façonnée par des acteurs extérieurs au gouvernement et aux institutions étatiques. La réputation d'un État peut être acquise par les médias, le tourisme, les produits et les aspects culturels tels que la cuisine, la musique et l'art. Le monde complexe et globalisé d'aujourd'hui génère un environnement de risques et d'opportunités. Face à l'évolution du contexte diplomatique, divers acteurs, notamment les think tanks, sont appelés à jouer un rôle. Tandis que les diplomates officiels, les ministères et les gouvernements restent les principaux agents, les think tanks remplissent certaines des fonctions de la diplomatie stratégique, tant dans leurs activités que dans leurs méthodes.

Il y a toujours eu une contrainte entre le monde académique et celui de la politique. Cette tension est exprimée par Platon lorsqu'il écrit : "Il ne peut y avoir de bon gouvernement tant que les philosophes ne sont pas rois et les rois philosophes."

Les think tanks se lancent, à une cadence exponentielle, et œuvrent dans tous les domaines : santé, éducation, culture, droit, économie, sécurité, défense, environnement, ressources naturelles, énergie et relations internationales. Les think tanks influencent les décisions nationales et internationales et constituent une ressource supplémentaire pour la capacité stratégique des États. Ainsi, les think tanks se retrouvent à devoir assumer les rôles entre être "scientifiques et objectifs" et "pertinents pour les politiques" et mettre leurs recherches entre les mains des décideurs politiques pour qu'elles aient une réelle valeur. La combinaison de différents enjeux et tendances tels que le terrorisme, les cyber-guerres, les trafics, l'espionnage, les guerres de la connaissance, les guerres économiques, etc., ainsi que la crise économique qui sévit dans le monde depuis 2008 et le nouveau coronavirus, ont conduit à repenser le modèle classique de la diplomatie stratégique, qui est passé d'une capacité étatique complète à l'inclusion de différents autres acteurs.

Dans ce contexte, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont révolutionné le paradigme traditionnel de la diplomatie stratégique : État - institutions, ministres,

diplomates et gouvernements. Au lieu de cela, une étape a été franchie vers une implication plus importante des acteurs internationaux ayant la capacité de penser en dehors des cadres conventionnels, ce qui démontre que le processus de transformation de la capacité stratégique de l'État vers une approche plus collaborative est un point clé pour affronter ces menaces.

La notion de diplomatie stratégique assurée par les think tanks est récurrente. Les think tanks peuvent mener ou soutenir au moins quatre activités diplomatiques, notamment :

- la négociation,
- la communication avec des publics étrangers,
- la collecte d'informations
- la promotion de relations amicales.

La crise récente a soulevé la question du modèle de gouvernance et de la nature des différentes utilisations de l'expertise publique ou privée dans le domaine de la diplomatie stratégique, essentielle pour définir, évaluer, mettre en œuvre ou communiquer des stratégies mondiales appropriées. Les think tanks gagnent en importance en tant que ressources d'expertise privée qui influencent les processus décisionnels nationaux et internationaux, en créant un espace de dialogue entre les gouvernements et la société civile, et en jouant un rôle de médiateur dans le domaine diplomatique.

Les think tanks exercent donc leur influence soit directement par des connexions avec des acteurs politiques importants, soit indirectement par des publications, des réunions et des séminaires.

Dans ce contexte conceptuel, les think tanks sont un instrument de soft power et représentent une alternative pour qu'un Etat puisse développer sa diplomatie stratégique au niveau international. Les think tanks ayant une présence physique à l'étranger agissent, par le biais de leurs experts, comme des ambassades intellectuelles lors de la définition de normes économiques, culturelles, politiques, juridiques en intégrant des groupes de travail dans les

organes des institutions supranationales. Le phénomène de l'internationalisation des think tanks "ouvre des possibilités de leadership international et mondial et de production d'une pensée globale afin de trouver des solutions aux problèmes mondiaux, tout en créant des "hubs" mondiaux ou des capitales de la pensée" et en facilitant ainsi toutes les procédures diplomatiques.

La relation étroite qui existe entre les think tanks et la diplomatie stratégique est basée sur la volonté des États de gagner en efficacité dans leurs efforts diplomatiques, car le champ d'action des think tanks s'aligne sur le concept général de la diplomatie stratégique, étant donné leur large compréhension du contexte mondial. Les think tanks sont une véritable force dans la conquête des idées en facilitant la réflexion et les compétences, ils encouragent également l'innovation technologique et les stratégies, et sont des acteurs essentiels dans l'élaboration des politiques.

Comme les think tanks opèrent davantage dans l'espace diplomatique, ils doivent continuer à expliquer leur travail et la valeur qu'ils apportent pour montrer leur légitimité en tant qu'acteurs des affaires internationales.

Étude de cas :

LSE IDEAS est un think tank de politique étrangère pionnier dans le domaine de la diplomatie stratégique et vise à rapprocher les connaissances académiques de la diplomatie et de la stratégie avec les décideurs internationaux et l'ensemble de la communauté internationale en tenant des projets de recherche innovants sur la diplomatie, la politique étrangère et les questions qui transcendent les frontières régionales, en menant des recherches et des rapports pour expliquer la politique étrangère mondiale et identifier les questions d'importance stratégique et diplomatique et en améliorant la vision stratégique et les compétences de négociation des décideurs.

Le think tank opère principalement dans les secteurs suivants :

- Analyser les notions de stratégie, politique étrangère et influence.
- Analyser l'économie politique sous-jacente en vue d'informer les politiques et les processus décisionnels mondiaux.
- Identifier les tendances et les développements dans le monde de la technologie et examiner leurs implications pour les processus décisionnels mondiaux .
- Éclairer la discussion stratégique et l'évaluation de l'avenir de la diplomatie stratégique internationale.
- Mener un centre d'idées décentralisé visant à étudier l'évolution du rôle du Sud dans l'élaboration les processus décisionnels mondiaux.
- Mettre en relation les experts avec les décideurs pour améliorer la prise de décision stratégique.
- Se concentrer sur la façon dont les changements continus du pouvoir mondial sont susceptibles d'avoir un impact sur la prise de décision et la stratégie internationale
- Réunir l'expertise du think tank et le savoir-faire des Nations unies pour identifier les bonnes pratiques à suivre dans le domaine de la Diplomatie Stratégique.

b. L'avenir de la diplomatie stratégique après COVID-19 (Tendances et scénarios)

Au cours de la majeure partie de la dernière décennie, il est devenu habituel de faire précéder les grandes prétentions stratégiques de références aux "changements radicaux" de l'environnement international, aux "nouveaux acteurs" sur la scène mondiale, à l'"interdépendance" des relations économiques, à la "complexité" des situations d'urgence actuelles et aux "menaces émergentes" provenant d'"États fragiles", de "réseaux transnationaux" et d'autres endroits effrayants.

La pandémie a eu et a encore un fort impact sur la diplomatie internationale. Il est apparu clairement que la coopération et la solidarité mondiales sont essentielles pour faire face aux effets de la crise sanitaire mondiale. Les défis mondiaux appellent des réponses mondiales. La question se pose donc de savoir si les institutions multilatérales et les gouvernements sont suffisamment efficaces et efficients pour relever les nombreux défis mondiaux.

La coopération et la solidarité mondiales sont essentielles pour répondre aux effets sanitaires et socio-économiques de la pandémie de COVID-19 et les atténuer. Pourtant, la mobilisation a été lente et le leadership politique insuffisant. La période de la pandémie correspond à une période critique pour l'examen de domaines clés de la diplomatie, couvrant une série d'outils de coopération mondiale : diplomatie stratégique, État de droit, développement durable, économie et financement, gouvernance numérique, paix et sécurité. L'accent mis sur la pratique et l'orientation future est particulièrement important car il facilitera les stratégies de " remise à niveau " dans les plans de réponse de la COVID, tout en créant un espace pour continuer à se concentrer sur les engagements mondiaux autour des objectifs de développement durable.

Les ministères, les gouvernements et les institutions internationales sont des milieux conventionnels où l'on analyse les défis internationaux et où l'on trouve des réponses dans des cercles fermés. Cependant, l'avenir de la diplomatie pourrait bien ressembler davantage à un espace de collaboration, où des formats de brainstorming collaboratif sont organisés pour exploiter les connaissances et les idées d'esprits créatifs de tous horizons, ou, de manière plus explicite, à des Think tanks. Ces derniers façonnent la scène diplomatique, notamment à travers la diplomatie stratégique, afin de comprendre et d'évaluer les tendances émergentes et les scénarios futurs dérivés.

Cela ne veut pas dire que la diplomatie stratégique a toujours été une affaire simple. Les États ont des intérêts et, le plus souvent, ces intérêts sont contradictoires. La diplomatie est un art et un métier. Mais de nos jours, la politique internationale est devenue extrêmement complexe, et donc parfois déroutante pour le diplomate traditionnelle.

Non seulement les enjeux sont nouveaux, perturbateurs et hautement techniques, mais ils apparaissent de plus en plus rapidement. La gouvernance de l'internet créera des précédents cruciaux pour la manière dont nous gouvernerons la communication à l'avenir ; l'épidémie de covid19 vient de donner un autre exemple du type de défis mortels à relever, tandis que le changement climatique engendre des catastrophes surprenantes et dévastatrices qui nécessitent des stratégies sophistiquées et concertées à long terme et pas seulement des actions à court terme souvent prises par les gouvernements.

Certains des principaux acteurs de ces crises sont non traditionnels, et ce domaine ne se limite plus aux États-nations. Les think tanks jouent un rôle décisif dans le développement.

Enfin, la communication, pilier de la diplomatie stratégique, a été radicalement modifiée par les médias électroniques et sociaux, par les smartphones, par l'internet. Jamais dans l'histoire de l'humanité, la société civile n'a eu autant de possibilités de se tenir informée des processus décisionnels.

La diplomatie stratégique menée par les think tanks permet d'ouvrir la voie à une nouvelle ère d'efforts diplomatiques :

- Penser en dehors des sentiers battus. Cette diplomatie est probablement particulièrement renommée pour sa vaste collection de stratégies et de doctrines. Ce constat peut conduire à l'idée qu'il existe une réponse politique pour chaque défi, car il n'y a guère d'autre discipline où les circonstances sont aussi dynamiques que dans la diplomatie stratégique et donc, peu de domaine où la créativité doit être davantage mise à contribution.
- Devenir des experts. Pour être créatifs, les think tanks ont toujours dû être des généralistes, connaissant des éléments de tous les sujets qu'ils pouvaient rencontrer, car les connaissances humaines doivent désormais être plus profondes que jamais.
- Mélanger les disciplines. Pour résoudre les problèmes du monde, il faut non seulement une compréhension approfondie des questions spécifiques, mais aussi des liens entre les différents sujets. Afin de trouver des réponses, la diplomatie stratégique d'aujourd'hui doit les chercher non seulement dans la politique, la science et les affaires, mais aussi dans les arts, les mouvements sociaux et les industries créatives.
- Créer des communautés. Les médias sociaux ont ouvert la voie à de nouvelles façons d'exploiter des communautés d'experts créatives, larges et interdisciplinaires dans un délai extrêmement court. En créant des communautés, les think tanks disposeront d'une force opérationnelle mondiale prête à intervenir.

- Être ouvert et accessible. La création des meilleures approches ne peut plus se faire en cercles fermés. Seuls les think tanks dynamiques, accessibles et perméables sont capables d'exercer un impact à l'échelle mondiale.

La diplomatie stratégique est censée s'orienter de plus en plus vers l'international, avec des défis toujours plus nombreux qui ne peuvent être relevés par un seul État-nation. Et s'il est nécessaire que la diplomatie modifie radicalement ses approches, les think tanks sont en excellente position pour s'adapter aux évolutions actuelles. Disposant d'un réseau d'experts dans le monde entier et de diplomates ayant une longue expérience dans toutes les régions et sur une grande variété de sujets, ils sont prédestinés à jouer un rôle central dans la politique mondiale de demain. Mais il est maintenant grand temps pour eux de changer leur modus operandi. La diplomatie stratégique doit devenir plus innovante, plus interdisciplinaire, plus ouverte et plus rapide.

Conclusion :

La présente note introduisait la diplomatie stratégique en tant que nouveau cadre analytique permettant d'engager plus efficacement la communauté internationale dans le sillage de la crise. La diplomatie stratégique transcende les niveaux d'analyse discrets et se concentre sur la manière dont les acteurs et les enjeux sont intégrés dans un contexte systémique plus large.

En tant que telle, la diplomatie stratégique vise à réunir la stratégie et la diplomatie d'État dans la navigation des systèmes adaptatifs complexes en générant un levier analytique et en désagréant la complexité des systèmes, tout cela grâce au rôle immense joué par les think tanks dans le façonnement de la scène internationale par le biais de la diplomatie stratégique en en faisant un outil politique visant à maximiser l'espace politique et à renforcer la capacité de l'État à traiter des tendances complexes.

Les Think Tanks adhèrent aux normes de la recherche académique et se concentrent sur les questions globales et à long terme ainsi que sur les besoins des décideurs politiques et les questions politiques actuelles. Les think tanks s'impliquent de plus en plus dans des fonctions diplomatiques qui étaient réservées aux institutions étatiques. Le processus décisionnel ne repose pas toujours sur les meilleures preuves ou idées ainsi les think tanks peuvent améliorer la qualité des institutions étatiques en fournissant des idées, des ressources intellectuelles et des espaces de débat.

La pandémie contemporaine de la COVID-19 a illustré non seulement la profondeur et le côté sombre de l'interdépendance mondiale au début du XXI^e siècle, mais aussi la vulnérabilité des sociétés dans des systèmes hyperconnectés. Ce que la pandémie de la COVID-19 a montré, c'est la variable cruciale de la capacité des États. En tant qu'outil de diagnostic, la diplomatie stratégique permet de désagréer des systèmes complexes et de décortiquer la dynamique de la capacité stratégique de l'État. En tant qu'outil politique, la diplomatie stratégique vise à maximiser l'espace politique par la structuration du processus décisionnel .

En guise de conclusion, Les think tanks jouent incontestablement un rôle dans la diplomatie stratégique. Il n'y a pas si longtemps, l'idée de la diplomatie exercée par les think tanks aurait suscité le scepticisme, mais la nature de la diplomatie a changé, passant d'un statut restreint centré sur l'État à un réseau polylatéral caractérisé par une diversité d'acteurs et de méthodes de communication. En tant qu'organisations produisant des résultats intellectuels indépendants pour influencer les processus décisionnels, les think tanks s'engagent dans au moins quatre fonctions diplomatiques : la négociation, la communication, la collecte d'informations et la promotion de relations amicales dans les affaires internationales. Des études de cas montrent que les think tanks remplissent directement des fonctions diplomatiques et agissent indirectement en tant que facilitateurs de la diplomatie : en tant que « mercenaires », en tant qu'école de diplomates, et formateurs personnels.... Les think tanks doivent surmonter des obstacles, notamment des contraintes en matière de ressources et de relations avec les décideurs politiques, pour atteindre leur plein potentiel de contribution à la diplomatie stratégique et bien évidemment au processus décisionnel.

Références Bibliographiques :

- Olivier Urrutia, « The Role Of Think Tanks In The Definition And Application Of Defence Policies And Strategies » the Observatory for Think Tanks, 2013
- Butler, Dwayne M., Angelena Bohman, Christina Bartol Burnett, Julia A. Thompson, Amanda Kadlec, and Larry Hanauer, « Enhancing Next-Generation Diplomacy Through Best Practices in Lessons Learned. » Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2017. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1930.html.
- "Think Tanks and Diplomacy - AIIA." 2018. Australian Institute of International Affairs. 2018. <https://www.internationalaffairs.org.au/australianoutlook/think-tanks-diplomacy/>.
- "DIPLOMATIE et STRATEGIE. FONDEMENTS et PRINCIPES de POLITIQUE ETRANGERE | IERI." 2020. Ieri.be. 2020. <http://www.ieri.be/en/publications/wp/2020/f-vrier/diplomatie-et-strategie-fondements-et-principes-de-politique-etrangere>.
- "Reuniting Strategy and Diplomacy for 21st Century Statecraft." 2021. Contemporary Politics. 2021. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13569775.2021.1961387?src=>.
- Riordan, Shaun. 2004. "Dialogue-Based Public Diplomacy: A New Foreign Policy Paradigm?" https://www.clingendael.org/sites/default/files/2016-02/20041100_cli_paper_dip_issue95.pdf.
- **Conley Tyler, M., Matthews, R., & Brockhurst, E. (2017). Think Tank Diplomacy, Brill Research Perspectives in Diplomacy and Foreign Policy, 2(3), 1-96. doi: <https://doi.org/10.1163/24056006-12340007>**
- "Diplomatic Academy Proceedings Diplomatic Academy Ministry of Foreign and European Affairs Republic of Croatia." 2010. http://da.mvep.hr/files/file/pdf/120228_diplomatska_izdavastvo_vol9.pdf.
- Chenu, Anne. 2015. "De La Diplomatie Institutionnelle à La Diplomatie Stratégique : Comment Agir Dans Un Monde Incertain?" *Geoeconomie* N° 76 (4): 109–19. <https://www.cairn.info/revue-geoeconomie-2015-4-page-109.htm>.
- "A CONCEPTUAL FRAMEWORK of a COUNTRY'S PUBLIC DIPLOMACY STRATEGY | Association of Accredited Public Policy Advocates to the European Union." 2015. Aalep.eu. 2015. <http://www.aalep.eu/conceptual-framework-country%E2%80%99s-public-diplomacy-strategy>.
- Sending, Ole Jacob, Vincent Pouliot, and Iver B. Neumann. "The Future of Diplomacy: Changing Practices, Evolving Relationships." *International Journal* 66, no. 3 (2011): 527–42. <http://www.jstor.org/stable/23104366>.
- McConnell, Fiona, Terri Moreau, and Jason Dittmer. 2012. "Mimicking State Diplomacy: The Legitimizing Strategies of Unofficial Diplomacies." *Geoforum* 43 (4): 804–14. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2012.01.007>.