

Rétroprospective : la naissance du CAP

Jean-Baptiste Jeangène Vilmer
Chargé de mission au CAPS

octobre 2013

LES SOURCES

Parmi les sources du CAP est parfois cité le rapport *Réflexions pour 1985*, produit en 1964 par un groupe de prospective créé deux ans plus tôt par le Commissaire général au Plan Pierre Massé et présidé par Pierre Guillaumat. Réédité trois fois, traduit en japonais (mais pas en anglais), ce rapport a eu une forte influence mais rien ne permet de dire qu'il a joué un rôle dans la création du CAP. Massé et Guillaumat étaient des gaullistes classiques de la France d'après-guerre. Le Plan à cette époque avait un esprit très hexagonal et ne s'intéressait que peu aux questions internationales.

Le CAP est plutôt né de la rencontre de deux mouvements - une demande et une offre - dans un certain contexte. Le premier est une tendance de fond, mais hésitante et défendue par une minorité au ministère des Affaires étrangères : le besoin d'un instrument de recherche propre. A l'époque, pour éclairer ses décisions, le

Les carnets du CAPS

Quai ne pouvait compter que sur les télégrammes et les dépêches des postes. Les sciences humaines et sociales n'étaient pas tout à fait absentes, plusieurs centres de recherches étant par exemple associés à la direction des relations culturelles mais, considérés plutôt comme des outils de la diplomatie culturelle, ils n'étaient pas connectés au circuit décisionnel.

Certains faisaient alors appel à l'expertise externe, comme Olivier Wormser qui, en tant que directeur des Affaires économiques et financières (1954-1966), consultait le philosophe hégélien Alexandre Kojève, devenu son ami intime. Kojève, une personnalité énigmatique d'une intelligence redoutable qui fascinait également Raymond Aron et a depuis été soupçonné d'amitiés soviétiques, était entré comme traducteur au Commerce extérieur, puis chargé de mission à la direction des Relations économiques extérieures du ministère de l'Economie.

Raymond Barre, qui travaillait pour lui, raconte une anecdote amusante qui témoigne de cette règle universelle selon laquelle le nombre de pages de la note diminue à mesure qu'elle monte vers le ministre. Kojève lui commande une note sur l'UE des paiements : Barre la rédige, Kojève lui demande de raccourcir de cinq à deux pages pour que le directeur puisse la lire, et le directeur lui demande de la réduire encore à une page et demi pour que le ministre puisse la lire¹. Kojève lui-même faisait régulièrement des notes à Wormser sur des sujets divers, comme le projet de zone de libre-échange (1958). Avec le haut-fonctionnaire Bernard Clappier (directeur des Relations extérieures du ministère de l'Economie), ils forment alors un trio qui domine toutes les négociations économiques internationales de la France jusqu'en 1963.

A la même période, des diplomates comme Jean Laloy ou Jean-Marie Soutou défendent eux aussi une approche plus prévisionnelle mais, de sensibilité moins gaullistes que le reste du Quai, ils sont plutôt ostracisés. Le soviétologue Laloy crée bien un bureau d'étude sur l'URSS au sein de la direction Europe orientale au début des années 1960, mais il est vite dissout. L'appel à l'expertise externe est encore l'une des

Rétrospective : la naissance du CAP

recommandations formulées par le conseiller d'Etat Pierre Racine (le père de Bruno, qui sera directeur du CAP vingt-cinq ans plus tard) dans le rapport sur la modernisation du ministère que lui avait commandé Michel Debré en 1968. Debré veut apparemment créer un organisme similaire au Centre de prospective et d'évaluation (CPE) qui existe au ministère des Armées depuis 1965, mais il quitte le Quai avant que l'idée ait pu faire son chemin.

A cette demande répétée mais hésitante du ministère, qui sent qu'il a besoin d'un organe de réflexion sans savoir quelle forme lui donner, et sans avoir la volonté politique de le mettre en œuvre, va répondre une offre venue de l'extérieur, née de la rencontre entre Thierry de Montbrial et Jean-Louis Gergorin, jeunes chargés de mission au commissariat au Plan. Montbrial, polytechnicien et ingénieur des Mines, au Plan depuis 1970, parallèlement à son poste de maître de conférence à l'Ecole Polytechnique, y introduit les études internationales et les études monétaires, qui n'existaient pas. Gergorin, de trois ans son cadet, énarque et polytechnicien, le rejoint en 1972.

Tous deux ont en commun une expérience américaine : Montbrial a fait son doctorat d'économie à l'université Berkeley, et Gergorin un séjour à la Rand Corporation et à la Kennedy School of Government de Harvard en 1969-1970. Tous deux ont été influencés par les méthodes américaines de rationalisation des choix, élaborées à la Rand et pratiquées par McNamara au département de la Défense. Cela nourrit leurs nombreuses discussions, et génère l'idée qu'il faudrait importer cette approche en France. Concrètement, ils s'inspirent du *Policy Planning Staff* créé en 1947 par George Kennan à la demande du secrétaire d'Etat George C. Marshall, qui veut retrouver son expérience de la planification pratiquée par les militaires, et de la manière dont Kissinger a réorganisé le Conseil de la sécurité nationale depuis 1969. La proposition à laquelle ils aboutissent est clairement d'inspiration américaine. En décembre 1972, une note de Gergorin en faisant état est remise par le Commissaire général au Plan à Michel Jobert, alors secrétaire général de l'Elysée.

Les carnets du CAPS

Quelques mois plus tard, en avril 1973, Jobert est nommé ministre des Affaires étrangères. Il exprime aussitôt son souhait de créer une cellule de prévision. Son idée est d'introduire du « poil à gratter », selon sa formule, pour titiller le Quai. Le contexte est propice au changement : Pompidou vient de remanier le gouvernement. Le nouveau ministre, Jobert, n'est pas de « la maison ». Et la crise de l'énergie qui conduira au premier choc pétrolier met en évidence le dénuement des responsables politiques.

Le CAP n'est donc pas seulement le produit de la rencontre de la demande (le besoin balbutiant et mal assumé d'un instrument de recherche au ministère) et de l'offre (la proposition de Montbrial et Gergorin) : il est aussi le produit d'un contexte, c'est-à-dire de la volonté politique d'un homme qui vient d'accéder au bureau de Vergennes et qui a conscience du moment opportun pour agir, ce que les Grecs appelaient le *kairos*.

LA CRÉATION

Le secrétariat général du ministère propose alors au ministre d'accueillir cette cellule de prévision, en créant une direction des études qui lui serait rattachée. Jobert refuse : l'idée étant précisément d'introduire la contradiction au Quai, la cellule doit être indépendante des services et ne relever que de lui. Pour les mêmes raisons, pour la diriger il préfère nommer des personnes extérieures au ministère, insolemment jeunes qui plus est, plutôt que des diplomates confirmés. Il se souvient du rapport que le Plan lui avait remis, et un membre de son cabinet, Jean-Pierre Souviron, connaît Montbrial. Dans une lettre du 21 juin 1973, il demande donc au Commissaire au Plan René Montjoie (1967-1974) de lui « prêter » Montbrial à mi-temps pour six mois, le temps de mettre en place le centre :

Rétrospective : la naissance du CAP

Monsieur le Commissaire Général,

Vous aviez bien voulu me faire part des travaux entrepris au Commissariat Général du Plan sur le développement des méthodes de planification en matière internationale et je vous avais, à l'époque, exprimé mon intérêt pour cette recherche. Depuis lors, j'ai décidé, dans une perspective à bien des égards analogue à celle qui motive ces travaux, de créer au Quai d'Orsay un centre d'analyse et de prévision.

Il m'est apparu souhaitable que l'un de vos collaborateurs, Monsieur Thierry de Montbrial, puisse animer la mise en place de cette cellule. Aussi me serait-il agréable que vous puissiez le mettre à ma disposition, à mi-temps, pour une période allant du 15 juin au 15 décembre 1973.²

La dénomination retenue, « centre d'analyse et de prévision », n'est pas le fruit du hasard. « Centre » d'abord – Jobert parle même d'une « cellule » – parce qu'il n'était pas question d'en faire un service. Cela posait toutefois un problème de dénomination et de statut de celui qui était officiellement le « chef » d'un centre mais se faisait appeler « directeur », sans en avoir le titre, pour davantage de lisibilité au sein du ministère et avec ses homologues étrangers. A l'exception de la brève période durant laquelle le CAP est devenu la direction de la prospective (2009-2013), et où les chefs sont donc officiellement devenus des directeurs, cela a toujours été le cas.

Pourquoi « Analyse et prévision », ensuite, et pas « planification », alors que le CAP s'inspire clairement du *Policy Planning Staff* américain, et que Jobert lui-même dans cette lettre parle de « planification en matière internationale » ? Car le terme est à l'époque perçu comme trop ambitieux, dans un pays dont la tradition monarchique persistante réserve la planification au président qui, inspiré par la grâce divine, est le seul vrai planificateur de la politique étrangère.

Les carnets du CAPS

Il faudrait ici distinguer la « grande » planification de la politique étrangère elle-même, qui effectivement ne revient pas au CAP, de la planification quotidienne qui se fait non seulement au CAP mais aussi dans les services. Dans une note de 1974 Montbrial insiste d'ailleurs sur cette dimension : dans ses recommandations, le CAP s'efforce « de proposer des étapes précises pour la réalisation d'un objectif déterminé, fut-il à échéance relativement éloignée (fonction "*planning*" des Anglo-Saxons peut-être trop négligée dans nos administrations) »³.

Et pourquoi pas « prospective », comme on appellera 35 ans plus tard la direction éponyme ? Il en est question mais Montbrial repousse le terme en raison de sa connotation futuriste : l'objectif du CAP est de faire de la stratégie, c'est-à-dire de penser l'action, dont la prospective semble s'éloigner⁴.

Le vocabulaire choisi s'inspire de la revue *Analyse et Prévision*, créée par Bertrand et Hélène de Jouvenel, qui accueille à partir de 1966 les études du « projet Futuribles » (jusqu'alors publiées dans un « Supplément Futuribles » du *Bulletin de la Sédésis*). L'expression plait à Montbrial, Gergorin et au ministre Jobert pour qui l'analyse est un point de départ – « il faut toujours commencer avec de bonnes analyses » explique Montbrial⁵ – et la prévision s'étend assez bien à la stratégie, c'est-à-dire à l'action. Ce prolongement des fonctions descriptive (analyse) et prospective (prévision) du CAP vers sa fonction prescriptive (stratégie) était donc implicitement contenu dans l'esprit initial, mais il a fallu pour l'actualiser la volonté de Laurent Fabius de passer en 2013 au *Centre d'analyse, de prévision et de stratégie* (CAPS).

Un mois plus tard, le 13 juillet 1973, une lettre de mission du ministre charge Gergorin de participer à la mise en place du CAP. Dans ce transfert, reconnaît Montbrial, « la petite corporation du corps des Mines a joué un rôle important » : Souvion et le Commissaire au Plan de l'époque, René Montjoie, qui se sépare donc de ses deux chargés de mission, sont également des ingénieurs des Mines.

Rétrospective : la naissance du CAP

Au début, le CAP a une nature clairement expérimentale : la mise en place doit durer six mois – le temps pour le centre de faire ses preuves. La première équipe, qui s’installe dans des appartements inoccupés dans les soupentes de l’hôtel du ministre, est composée de Montbrial (chef, 30 ans), Gergorin (chef adjoint, 27 ans) et deux diplomates (énarques) à mi-temps, Claude Martin (29 ans) et Pierre Morel (29 ans). Pour tempérer cette jeunesse et rassurer l’administration, Jobert y ajoute un « surveillant général », comme l’appelle Montbrial, avec le titre de conseiller : Vincent Labouret (51 ans), ministre plénipotentiaire, que Montbrial décrit comme un « Monsieur Charlus, un personnage proustien », et qui joue pour ainsi dire un rôle de chaperon.

De cette manière le ministre tranquillise les barons du Quai, sans faire trop de compromis pour au moins deux raisons : d’une part, Labouret est en détachement à la Compagnie Française des Pétroles, où il est secrétaire général. Il est donc absent du CAP, où il ne passe qu’une fois par semaine pour viser les télégrammes. D’autre part, il est idéologiquement proche de la mouvance Laloy-Soutou, c’est-à-dire des libéraux, minoritaires au ministère. Il fait donc partie de ceux qui sont a priori favorables au CAP et à ses influences américaines. « Une bonne partie de notre jeu a consisté à le mettre dans notre poche, ce que nous avons assez bien réussi à faire », explique Montbrial.

Le CAP dispose de crédits sur le budget 1974, qui lui permettent déjà de commander des notes de consultance à des personnes extérieures, mais ce n’est qu’à la fin du mois de mars qu’il atteint l’effectif prévu de cinq membres, désormais capables de travailler à plein temps, et que le ministre peut alors signer l’arrêté actant officiellement sa création le 2 avril 1974 (publié dans le *Journal officiel* du 18 mai, il sera abrogé par l’arrêté du 4 novembre 1993 relatif à l’organisation de l’administration centrale du ministère des Affaires étrangères). Jobert, devant son départ prochain, voulait-il ainsi sanctuariser le CAP ? Toujours est-il qu’il signe l’arrêté le jour même de la mort de Pompidou.

Création d'un centre d'analyse et de prévision

Le ministre des affaires étrangères

Arrête :

Art. 1er. – Il est créé auprès du ministre des affaires étrangères un centre d'analyse et de prévision qui relève directement de son autorité.

Art. 2. – Le centre d'analyse et de prévision contribue à la préparation des décisions en matière de politique étrangère et effectue des études et des recherches sur les questions internationales.

Sur instructions du ministre, le centre :

Procède à l'analyse de problèmes internationaux d'actualité afin d'évaluer différentes options ; Conduit des études prévisionnelles sur l'évolution à moyen et long terme des relations internationales.

Art . 3. – Le chef et les membres du centre d'analyse et de prévision sont nommés par le ministre des affaires étrangères. Ils sont choisis parmi les agents du ministère des affaires étrangères ou les fonctionnaires de catégorie A d'autres administrations détachés ou mis à disposition à cet effet.

A la demande du ministre, le centre d'analyse et de prévision peut s'adjoindre, en qualité de conseillers, des personnalités extérieures en raison de leur compétence.

Art. 4. – Le centre d'analyse et de prévision conduit ses études en liaison avec le secrétariat général, les services de l'administration centrale et les postes diplomatiques.

A cet effet, des agents assurant la fonction de correspondant du centre sont associés à ses travaux. Ces correspondants sont désignés par leur chef de service ou leur chef de poste et participent à l'activité du centre sous leur autorité.

Rétrospective : la naissance du CAP

Art. 5. – Le centre d'analyse et de prévision peut faire procéder à des études techniques par les organismes publics ou privés compétents.

Art. 6. – Le présent arrêté sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait à Paris le 2 avril 1974

Michel Jobert

LE CAP ET LES AUTRES

Les services

A ses débuts, le CAP a donc le soutien indéfectible du ministre mais il n'a que lui, il est mal intégré au ministère, les services lui sont hostiles pour au moins deux raisons : d'une part, une méfiance corporatiste à l'égard d'une équipe venant de l'extérieur imposée par un ministre venant lui-même de l'extérieur et, d'autre part, une envie teintée d'incompréhension à l'égard du statut du centre. D'abord, celui-ci a un lien direct avec le ministre (il « relève directement de son autorité » selon les termes de l'arrêté du 2 avril 1974), ce qui attise la rivalité bureaucratique en même temps que cela le protège des attaques des services – mais ce lien le fragilise aussi puisque son existence dépend de la volonté du ministre. Ensuite, le CAP a le droit d'échapper à la rigidité et aux règles du Quai d'Orsay, celui de prendre le temps de la réflexion, et surtout celui « d'être non conformiste. Il y était même encouragé - "pensez l'impensable" disait le ministre [à Montbrial] »⁶.

Alors que l'organigramme du Quai d'Orsay à l'époque « ne ressemblait pas à une pyramide, mais plutôt à un clocher. Tout passait par le directeur politique et le secrétaire général », ce

Les carnets du CAPS

nouveau centre, « aux mains de jeunes scientifiques, qui, pour brillants qu'ils fussent, n'avaient aucune expérience de "la Maison" », suscite une grande méfiance, se souvient François Puaux, alors directeur des affaires politiques, lui-même sceptique. Le fait que Montbrial, à tout juste trente ans, ait un bureau somptueux et reçoive les ambassadeurs français et étrangers dans les salons de l'hôtel du ministre est d'ailleurs perçu par certains comme une forme de provocation. Jobert est provocateur, et le CAP son moyen de bousculer les habitudes du Quai.

A ce stade, d'ailleurs, Montbrial et Gergorin n'ont aucune certitude, et se demandent si l'expérience ne se terminera pas prématurément. La greffe a finalement pris. « Les relations du Centre avec les services s'améliorent », estime Montbrial dans une note de mai 1974⁷. Ceci grâce à la qualité de l'équipe réunie, à l'intelligence humaine de ses dirigeants, et au fait que les questions traitées par le CAP « se prêtaient à des études à long terme qui n'empiétaient pas sur la gestion quotidienne des affaires »⁸ – ou, lorsqu'elles empiétaient, sur lesquelles le CAP pouvait avoir une réelle valeur ajoutée.

Là aussi, les circonstances aident puisque le CAP commence à travailler en plein choc pétrolier. Montbrial, particulièrement féru de questions énergétiques, a donc l'opportunité de montrer l'utilité du CAP en produisant des notes pertinentes⁹. Les deux domaines dans lesquels le CAP s'illustre le plus à ses débuts, qui se dégagent déjà dans les thèmes d'études prioritaires identifiés par Jobert au cours d'une réunion le 13 juillet 1973, sont d'ailleurs les domaines de compétence de ses dirigeants, l'énergie (Montbrial) et la défense (Gergorin) – domaines dans lesquels ils bousculent les idées reçues.

Ces positions peuvent gêner les services, mais plus encore l'ignorance dans laquelle ils sont laissés des publications du CAP : à l'époque, en effet, les notes ne sont pas diffusées aux directeurs. La règle établie par Jobert est que les notes ne sont « remises qu'au Ministre, et à son Directeur ou Directeur Adjoint du Cabinet, le Ministre étant seul juge de leur diffusion ultérieure »¹⁰.

Rétrospective : la naissance du CAP

Rétrospectivement, cela apparaît comme une erreur, les services ayant naturellement l'impression que le CAP travaille dans leur dos et souvent en contradiction avec eux, avec l'avantage d'avoir un lien direct avec le ministre – de quoi attiser toutes sortes de suspicions et de rivalités. Dès 1974, Montbrial a conscience que cette « diffusion très restreinte » est problématique, et souhaite qu'elle ne soit « pas intangible » : il propose une diffusion à géométrie variable (restreinte, réservée, élargie), en fonction des notes¹¹.

Cette restriction est toutefois en partie corrigée par le fait que les membres du CAP ne s'isolent pas eux-mêmes : ils rencontrent et parlent à beaucoup de monde. S'ils finissent par se faire accepter, c'est à coups de réunions et de rencontres plus ou moins informelles où les services trouvaient également leur intérêt.

C'est avec le secrétariat général que les relations sont le plus difficiles, car celui-ci accepte mal de n'avoir pas hérité du CAP comme il le souhaitait, et il cherchera d'ailleurs souvent soit à récupérer, soit à exercer sur lui un certain contrôle. Un premier coup a lieu à la mort de Pompidou, lorsque Jobert est remplacé par Jean Sauvagnargues. Cédant à la pression du Quai, le nouveau ministre avait préparé un texte rattachant le CAP au secrétariat général, et ce projet est arrêté au dernier moment grâce aux interventions de Gergorin et du cabinet.

Les années suivantes, le CAP pourra d'ailleurs compter sur un soutien de poids en la personne de Maurice Ulrich, directeur de cabinet (1974-1977) des deux successeurs de Jobert¹². Ulrich prolonge en quelque sorte le soutien jobertien, et renforce la position du CAP au sein du ministère, en lui donnant ses premiers bureaux, un accès quotidien à la collection des télégrammes diplomatiques du cabinet, en créant divers liens avec les directions et les postes, et en faisant participer le chef du CAP à la réunion des directeurs. Les ministres Sauvagnargues et Guiringaud n'étant pas très consommateurs du CAP, c'est bien Ulrich qui s'impose comme l'interlocuteur – et le protecteur – du centre durant cette période. Le CAP peut également compter sur le soutien du président Giscard d'Estaing, qui lui est favorable (voir ci-dessous).

Les carnets du CAPS

Cela n'empêche pas le secrétariat général de tenter à nouveau de reprendre la main une fois Ulrich parti. Montbrial s'en rend rapidement compte, lorsque son ami Jean-Marie Soutou est nommé secrétaire général en 1976. Alors qu'ils étaient très liés (Soutou le recevait fréquemment à Bruxelles lorsqu'il était représentant de la France auprès des communautés européennes l'année précédente), leurs relations se gâtent lorsqu'en 1978 Soutou tente une manœuvre pour replacer le CAP dans le giron du secrétariat général – en vain, puisque Montbrial résiste. Soutou devait peu de temps après lui remettre le ruban de chevalier de l'ordre du mérite : en froid, les deux conviennent qu'il vaut mieux ne pas faire de cérémonie. Il y a eu d'autres épisodes de ce type, qui témoignent que la relation entre le directeur du CAP et le secrétaire général est à la fois stratégique et, dans certains cas, difficile.

L'Elysée

Les rapports du CAP avec l'Elysée dépendent en grande partie du caractère du ministre des Affaires étrangères. Sous Jobert (1973-1974), qui est un ministre fort, le CAP n'a pas de relation avec l'Elysée. Sauvagnargues (1974-1976), en revanche, que Montbrial connaissait comme ambassadeur en RFA, son poste précédent, est un ministre faible – Montbrial parle d'un « homme de très peu de caractère, complètement dépassé par les événements ». Durant cette période, le CAP travaille donc davantage avec le secrétariat général de l'Elysée, pour tenter d'avoir une influence directe sur le président Giscard d'Estaing. Ses membres ont porte ouverte chez le secrétaire général de la présidence Claude Pierre-Brossolette (1974-1976) et rencontrent régulièrement les conseillers du président. Idem sous Guiringaud (1976-1978), qui fut également un ministre peu influent, se considérant « un peu comme un ambassadeur au Quai, l'autorité véritable étant à l'Elysée ».

Cette règle qu'un ministre faible tire le CAP vers l'Elysée n'a pas été démentie depuis, et a même culminé sous la présidence de Nicolas Sarkozy – ce qui ne signifie pas que les notes du CAP y

Rétrospective : la naissance du CAP

étaient davantage lues car, pour l'être en général à l'Elysée, il faut soit répondre à une commande de l'Elysée, soit faire deux pages maximum (ce qui n'est pas vraiment la pratique du CAP) et à la condition que la prescription puisse être mise en œuvre immédiatement, c'est-à-dire si et seulement si la note est au cœur de l'actualité. A l'époque de Jean-David Lévitte, les notes du CAP avaient de l'influence lorsqu'elles étaient commandées directement par des conseillers de l'Elysée, ce qui peut d'ailleurs être perçu comme problématique.

En revanche, il n'y a pas de règle pour les ministres forts, dont la relation avec le CAP peut être excellente comme sous Jobert autant qu'exécrable comme sous Roland Dumas – période durant laquelle l'isolement du CAP a même été géographique, le ministre ayant exilé le centre avenue Raymond Poincaré dans la seconde moitié de son mandat (1990-1993).

Les homologues étrangers

Le CAP noue dès sa création des relations avec ses homologues, d'abord et surtout les Américains, qui sont des partenaires d'autant plus naturels que le centre français est d'inspiration américaine. « Nous avons énormément investi aux Etats-Unis » raconte Montbrial, qui s'y rendait très fréquemment (c'est d'ailleurs à cette époque qu'il rencontre Kissinger, alors secrétaire d'Etat). Le CAP a aussi d'étroites relations avec ses homologues britannique et allemand, et Montbrial qui souhaite s'intéresser à des pays plus exotiques noue également des liens avec le CAP japonais, à la faveur de la crise énergétique puisque c'est dans ce contexte, après le premier choc pétrolier, qu'il se rend au Japon à l'automne 1973.

Cette relation prioritaire avec les Etats-Unis n'a pas quitté l'esprit du CAP mais, aujourd'hui plus que jamais, au moment où le repli stratégique américain au Moyen Orient laisse un vide porteur d'instabilité dans lequel la France peine encore à se positionner, il faut se souvenir de ce conseil réaliste lancé par Gergorin tout juste nommé au CAP, en juillet 1973, dans la revue libérale et aronienne *Contrepoint* sous le pseudonyme de Thémistocle :

« Dans nos rapports avec les Etats-Unis, nous devons proscrire tout aspect passionnel, que ce soit le veule angélisme de nos partenaires de la CEE ou l'antiaméricanisme verbeux et impuissant de certains publicistes français. Nous devons imiter Chou-en-Laï et Léonid Brejnev, c'est-à-dire discuter avec les Américains uniquement en termes d'intérêts et de rapports de force. Des exemples récents le prouvent, c'est un excellent chemin vers une coopération fructueuse ; l'amitié traditionnelle entre nos deux pays ne s'en portera que mieux. »¹³

Cette citation rappelle aussi à quel point le CAP est né dans une période paradoxale, profondément marquée par l'héritage du général de Gaulle, et du mariage improbable entre une administration gaulliste orthodoxe, antiaméricaine et antieuropéenne, et une initiative modernisatrice d'inspiration américaine. Le ministère avait besoin d'idées neuves, Jobert avait mis en place un nouvel instrument tout en restant, autant que Pompidou, attaché à l'atavisme ambiant, et le CAP ne pouvait plus guère défendre que le compromis d'un « gaullisme européen »¹⁴.

Notes :

1. Raymond Barre, « Le conseiller du prince », in F. de Lussy, *Hommage à Alexandre Kojève, Actes de la « Journée A. Kojève » du 28 janvier 2003*, Paris, BNF, 2007, p. 59-60.

2. Lettre de Michel Jobert à René Montjoie du 21 juin 1973.

3. CAP, note n°80 de T. de Montbrial sur « Le Centre d'Analyse et de Prévision », 29 mai 1974, p. 4. Cette note est reproduite intégralement à la fin de ce dossier (rubrique « Relecture »).

4. Voir aussi dans ce dossier le « débat des directeurs ».

5. Entretien avec T. de Montbrial du 7 octobre 2013 (cette citation et les suivantes).

6. Allocution de François Puaux, Remise à Thierry de Montbrial de son

Rétrospective : la naissance du CAP

épée d'académicien, 23 mars 1993, p. 34.

7. CAP, note n°80 de T. de Montbrial sur « Le Centre d'Analyse et de Prévision », 29 mai 1974, p. 6.

8. Allocution de François Puaux, Remise à Thierry de Montbrial de son épée d'académicien, 23 mars 1993, p. 33.

9. Voir *Les carnets du CAPS*, n° 17, en rubrique « Relecture » : « Approvisionnement énergétique et relations extérieures ». (note du 23 août 1973).

10. CAP, note n°80 de T. de Montbrial sur « Le Centre d'Analyse et de Prévision », 29 mai 1974, p. 2.

11. *Ibid.*, p. 6.

12. Michel Jobert était lui-même resté plusieurs mois sans directeur de cabinet en 1973 car il voulait Maurice Ulrich, qui à l'époque n'était pas disponible (il était le directeur de cabinet d'Olivier Guichard, ministre de l'Aménagement du territoire).

13. Thémistocle, « La France face à la montée des cynismes », *Contrepoint*, 11, juillet 1973, p. 29-30.

14. S. Cohen, « Prospective et politique étrangère : le Centre d'analyse et de prévision du ministère des Relations extérieures », *Revue française de science politique*, 32:6, 1982, p. 1069.

