



Le Directeur général

## **Vœux aux agents du Centre d'analyse stratégique**

**Vincent CHRQUI, directeur général**

**22 janvier 2010**

Je tiens d'abord à remercier Marie-Claire DAVEU, directrice de cabinet de Nathalie KOSCIUSKO-MORIZET, Secrétaire d'Etat chargée de la Prospective et du Développement de l'Economie Numérique. Je la remercie pour sa présence et pour ses vœux chaleureux à l'égard du Centre.

Je salue également les représentants des autres organismes de réflexion et de prospective placés auprès du Premier Ministre : le CEPII, le COR, le COE, le CAE, le Conseil d'analyse de la société, et le CERC.

Mesdames et Messieurs, l'Etat est myope.

Ce n'est pas la faute de ceux qui le servent mais du contexte dans lequel s'exerce la décision publique.

Ce contexte est celui d'un univers incertain, et presque toujours celui de l'urgence.

Nous sommes les lunettes de l'Etat : nous devons l'aider à voir toujours un peu plus loin.

Notre mission est donc simple : éclairer la décision publique.

Il y a beaucoup de structures qui le font. Parmi celles-ci, le Centre a une place particulière.

Si on simplifie on peut considérer qu'il y a deux manières très différentes d'éclairer la décision.

Celles des cabinets et des administrations, qui doivent répondre à des commandes souvent à très court terme.

Et à l'inverse, celle des universitaires, dont les recherches peuvent aussi aboutir à des préconisations de politiques publiques, mais sur le long terme.

Par rapport à ces deux modèles, nous occupons une situation enviable, celle du point médian.

Il y a en fait deux questions sous-jacentes pour trouver cette bonne place : celle de l'horizon, et celle de l'approfondissement :

L'horizon temporel, d'abord : l'un des responsables que j'ai rencontrés m'a dit « on ne répond pas à la question de la semaine prochaine mais on cherche à préparer celle de dans six mois ». Je pense que c'est une bonne manière de résumer notre mission, sachant qu'évidemment cela n'exclut pas une certaine souplesse pour s'adapter à des commandes à plus court terme.

Celle du degré d'approfondissement, ensuite : il faut suffisamment de technicité pour être scientifiquement crédible et pour être utile, mais pas forcément plus. Le Centre n'existe pas simplement pour ajouter à la somme générale des connaissances, il n'est pas là pour faire un travail de niche, il doit s'insérer dans un processus de décision et donc construire une approche suffisamment globale des sujets pour être utile.

C'est une recherche permanente d'un équilibre.

Cette recherche est évidemment à adapter sujet par sujet. Elle doit également être mariée à une autre exigence très forte qui est la capacité à hiérarchiser les priorités en fonction de l'attente des donneurs d'ordres.

Au moment où nous allons arrêter notre programme de travail, je considère c'est la question centrale du Centre, nous n'y répondrons jamais de manière totalement satisfaisante et donc il ne s'agit pas de savoir si nous y parvenons toujours. Mais ce qui est sûr c'est que dès qu'on oublie qu'il faut se poser cette question on prend le risque de s'en écarter.

Le Centre doit éclairer la décision publique par ses analyses.

Il doit aussi proscrire l'idée qu'il pourrait répondre en étant coupé de la société ou coupé des autres sources d'analyse.

Bien sûr, il y a d'abord l'ensemble des organismes qui sont associés au Centre.

Nous avons tous un rattachement commun au Premier Ministre, ce qui suppose un minimum de coordination entre nous.

En même temps c'est une communauté très diverse, c'est ce qui en fait le prix. Il faut qu'elle vive dans sa diversité.

En fait l'exigence de coordination existe mais elle est mitigée par le fait que nous produisons des idées et que les idées ne sont pas exclusives : on peut ajouter une idée qui vient du Centre à une idée qui vient d'un autre organisme, ce n'est pas un problème...

Il ne s'agit donc pas de viser je ne sais quelle uniformisation mais plutôt, si je devais résumer les choses, de vérifier que, sur des problématiques qui peuvent intéresser plusieurs de nos structures, nous ne soyons pas étrangers les uns aux autres.

En somme, il s'agit d'humanisme encore plus que de coordination...

Et puisque nous parlons d'humanisme je voudrais poursuivre en affirmant ma conviction que Centre doit être une maison ouverte.

Une maison ouverte aux intellectuels, aux universitaires, à la société.

Une maison ouverte aux partenaires sociaux. C'est une question subtile, d'autant que le Centre est étroitement lié à deux structures qui ont réussi de manière remarquable à faire vivre la concertation sociale dans deux domaines où elle est indispensable, je pense évidemment au COE et au COR. Mais je pense que le Centre ne doit pas pour autant renoncer à être à l'écoute des partenaires sociaux, de leurs attentes, voire de leurs demandes.

Une maison ouverte pour le Parlement. Le Parlement manque de moyens d'analyse et de réflexion et il est évident que le Centre peut y participer, de même qu'il peut adapter ses méthodes pour accompagner la rénovation profonde du travail parlementaire qui repose notamment sur l'importance nouvelle donnée au contrôle.

Et puis une maison ouverte sur l'international. C'est pour moi un sujet essentiel. J'aimerais que le Centre puisse se lier de manière structurante avec ses homologues à l'étranger et avec quelques grands Centre « *think tanks* » internationaux, à la fois pour pouvoir approfondir certaines thématiques et puis aussi pour trouver sa place sur la carte des réseaux mondiaux de débats d'idées.

Et puis il y a la dernière étape – après l'analyse, après la concertation – qui est le débat public.

Et le débat public est aussi une manière de préparer la décision publique.

Le Centre dispose d'une capacité – par ses agents, par son expertise, par ses moyens – à mobiliser toute une gamme de solutions, du groupe de travail restreint composé de quelques spécialistes, au séminaire, à la concertation approfondie avec de multiples acteurs institutionnels.

A travers ces moyens de concertation et d'échange, et bien sûr grâce à la diffusion de nos travaux, nous devons veiller en permanence à rendre nos travaux lisibles pour l'opinion publique.

C'est pourquoi je considère que la communication est une fonction vitale d'une structure comme la nôtre.

Je parle de la communication au sens large. Les publications. Les manifestations. Le site internet. Les newsletters. La communication large et la communication ciblée. C'est un champ immense qui doit être traité de manière cohérente pour valoriser au mieux nos productions.

Parce qu'on peut faire la meilleure analyse qui soit – si personne n'en prend connaissance, elle n'est d'aucune utilité.

Dans ce domaine, comme dans les autres, on peut toujours faire mieux et j'espère pouvoir y travailler également avec les structures associées du Centre parce que, de toute évidence, s'il y a un domaine où nous pouvons être complémentaires, c'est celui-là. La notoriété, la capacité à être visible, c'est quelque chose qui s'ajoute.

Voilà pour la mission.

La structure est-elle adaptée à cette mission ?

Rassurez-vous, je vais donner la réponse tout de suite : c'est oui.

C'est un organisme dont la qualité des analyses est reconnue.

C'est un point qui est uniformément admis par tous les interlocuteurs du Centre.

Je voudrais d'ailleurs rendre hommage à mes prédécesseurs Sophie BOISSARD et René SEVE qui ont su, par la qualité de leur travail, mériter cette reconnaissance.

Le Centre est une administration d'élite. Par la qualité de ses agents, par leur professionnalisme, par leur dévouement.

Le Centre est une administration souple, à travers ses contractuels, ses conseillers scientifiques, ses crédits d'étude... C'est un instrument qui permet de s'adapter aux commandes avec la flexibilité nécessaire pour répondre aux donneurs d'ordre publics.

Mais la souplesse c'est aussi un piège.

D'abord parce que cela peut parfois être difficile à vivre et il faut toujours être attentif aux situations des uns et des autres. Nous ne pouvons pas garder chaque agent du Centre éternellement, mais nous devons faire en sorte que chaque personne qui passe entre ses murs considère que ce passage lui a apporté quelque chose et a été une chance.

Cela peut également être un piège parce que le Centre doit conserver son identité malgré les passages plus ou moins brefs de certains de ses membres.

Je pense que ce n'est pas trop difficile parce que cette maison est une maison particulière. Par son positionnement original dans l'appareil d'Etat. Par son héritage, aussi : le « Plan ». Je suis, comme vous, fier de cet héritage, et fier d'entrer tous les jours dans mon bureau sous le regard exigeant et généreux de Jean Monnet.

En même temps j'observe que le Centre a un peu de mal à être identifié parce qu'il est parfois plus simple de dire « l'ancien Plan » que d'expliquer ce qu'est le Centre d'analyse stratégique – c'est ce que les communicants appellent la « cannibalisation de la marque » ! Nous allons tout de même essayer d'imposer notre propre marque.

Pour cela, je voudrais vous dire un mot de la vie de notre Centre.

Je compte évidemment m'appuyer d'abord sur mes chefs de départements, avec des principes simples : la collégialité, la responsabilité, la culture du résultat.

C'est à eux d'animer au quotidien le travail d'équipe qui fait la vie du centre. Pour parler de l'actualité très proche, je souhaite échanger avec eux puis avec les membres de chaque département sur le programme de travail de 2010, afin que – dans le respect des orientations qui seront fixées par nos autorités de tutelle – chaque département puisse porter et assumer le programme de travail qui le concerne.

Par ailleurs, dans une structure de la taille de la nôtre, il est évident que je pourrai avoir des relations personnelles avec chacun d'entre vous. C'est ce que je souhaite, comme je souhaite connaître vos difficultés éventuelles, qu'elles soient individuelles ou collectives. J'ai déjà dit à vos représentants syndicaux que j'étais à leur disposition. Je souhaite également que vous n'hésitez pas à me parler directement si vous en ressentez le besoin pour une raison particulière.

En matière d'organisation, je suis partisan de schémas clairs.

En arrivant j'ai constaté que le centre c'était comme les trois mousquetaires qui étaient quatre, là c'est le quatre départements qui étaient cinq... Je veux évidemment parler du DIS dont chacun sait que sa situation, avec deux agents, ne peut être considérée comme satisfaisante.

Je souhaite revenir à une structure en quatre départements. Je me suis entretenu avec ces agents et nous allons trouver une solution très rapidement.

Et puis je veux m'adresser à chacun d'entre vous.

D'abord pour vous dire que nous allons vivre une aventure ensemble – pour vous elle continue, pour moi elle commence.

Et comme toute aventure, ce sera d'abord une aventure humaine.

La force du Centre, c'est sa pluridisciplinarité.

Il y a beaucoup d'organismes spécialisés. Le nôtre ne l'est pas. Nous pouvons apporter plusieurs éclairages à chaque question qui nous est soumise.

La clé de notre succès c'est le fait que chaque agent sent qu'il fait partie d'un tout et soit disposé à mettre à tout moment ses compétences avec celles de ses collègues des autres directions.

Chez nous, la solidarité n'est pas seulement une vertu humaine, c'est une exigence professionnelle.

Et puis je compte sur votre initiative.

Le Centre est une administration d'élite.

Quel est le propre d'une administration d'élite ?

C'est que chaque agent se sent investi personnellement d'une part de la mission qui nous est confiée, et sait s'y adapter.

Aujourd'hui, je vous ai donné des orientations mais j'ai aussi partagé des réflexions et même mes interrogations – comme je l'avais fait lundi avec vos chefs de départements.

Parce que je veux que chacun d'entre vous se pose ces questions et y apporte sa réponse.

Comme je souhaite que chacun d'entre vous se sente en initiative et puisse, maintenant qu'il sait un peu mieux dans quelle direction je veux amener le Centre, faire part de ses propositions et de ses idées.

Et comme nous arrivons au moment de vous présenter mes vœux, vous comprenez qu'ils sont intéressés.

Si je vous souhaite le bonheur, la santé, la réussite – et je le fais de tout cœur – c'est aussi parce que j'ai vraiment besoin de vous en 2010.

Et au moment de prendre mes fonctions vous comprendrez que je forme également des vœux pour le Centre, pour l'ensemble de nos organismes, pour la communauté que nous formons. Le vœu de nous voir à la hauteur d'une mission que j'ai essayé de définir du mieux que j'ai pu, avec mon expression, forcément imparfaite – et c'est pourquoi je voudrais laisser le dernier mot à un grand homme d'Etat, qui vient de nous quitter, Philippe Seguin. Le Premier Ministre lui a rendu hommage il y a quelques jours à l'Assemblée Nationale, en citant ces paroles qui résonnent comme un écho aux aspirations qui nous guident : « *Contre les émotions instantanées sur lesquelles joue la médiocratie, le discours cherche à réintroduire le temps long de l'argumentation raisonnée.* »

Très bonne année à tous.