



La Directrice générale

Paris, le 18 janvier 2007

Discours de Sophie Boissard
à l'occasion de la présentation des Vœux
Centre d'analyse stratégique
18 janvier 2007

Mesdames, Messieurs,

Je souhaite pour commencer présenter à chacune et chacun d'entre vous ainsi qu'à vos proches des voeux de bonne et heureuse année 2007.

Cette année nouvelle, marquée par des échéances électorales majeures, est assurément une année importante pour notre pays.

Au-delà de ces enjeux collectifs majeurs, j'espère qu'elle sera également une année individuellement féconde, tant au plan personnel que professionnel, pour chacune et chacun de celles et de ceux, nombreux, qui nous font l'amitié d'être présents aujourd'hui, collaborateurs présents et passés du Centre et du CEPIL, agents des services du Premier ministre ou membres de son cabinet et des différents conseils placés auprès de lui, partenaires sociaux et correspondants du Centre...J'en oublie sans doute.

La cérémonie des voeux est traditionnellement l'occasion d'un dernier regard sur l'année qui s'en va et je sacrifie d'autant plus volontiers à cette tradition que cette année écoulée a été pour le Centre, à maints points de vue, une année riche en évènements et, pour tout dire, tout à fait exceptionnelle.

L'an dernier, le 3 janvier 2006, à l'occasion du 60^e anniversaire du Commissariat général du Plan, j'évoquais avec vous les contours de la nouvelle institution qui devait lui succéder et indiquais quels étaient les défis, ambitieux, que cette institution allait avoir à relever :

- **constitution d'un réseau d'expertise de premier plan au sein de l'appareil gouvernemental**, ouvert sur la sphère académique et sur les milieux économiques et sociaux,
- prise en charge de **chantiers structurants à dimension communautaire et internationale**, (stratégie de croissance et d'emploi, politique énergétique, mondialisation),
- inscription dans le débat public en France et au plan européen.

En douze mois exactement, j'ai le sentiment que nous avons commencé à remplir cette feuille de route et accompli collectivement un chemin considérable, chemin dont nous avons tout lieu d'être fiers :

1) Sur le plan institutionnel tout d'abord :

- dès le 6 mars, le décret instituant le Centre était présenté au Conseil des ministres après avoir été soumis au CTPM et examiné par le Conseil d'Etat en un délai record, grâce à l'appui déterminé et efficace du cabinet du Premier ministre et du secrétaire général du Gouvernement qui a suivi de près le projet tout au long de ces premières semaines de l'année ;

- quelques jours plus tard, le 19 mars, nous adoptons le projet de service donnant corps à la nouvelle institution et fixant son organisation interne ; tous les agents, et je les en remercie, se sont fortement investis dans cette entreprise puis dans le fonctionnement des instances de dialogue mises en place dans ce cadre. Sur cette base, solide, les équipes pouvaient se constituer autour des 5 nouveaux départements thématiques (DAEF, DIS, DRTDD, DQS et DTEF) et des 3 services transversaux (Secrétariat Général, Rapporteur général et Communication) ; outre Philippe Mills qui était déjà là l'an dernier à pareille époque, 4 chefs de départements nous ont rejoints : dans l'ordre chronologique : Julien Damon, Marie-José Toulgoat, Gwénaële Calvès et Dominique Auverlot. Nombreux sont par ailleurs les chargés de mission et conseillers scientifiques qui sont venus au fil des mois renforcer les équipes : George Asseraf, Yves Bertoncini, Aude Bodiguel, Marine Boisson, Jean-Louis Dayan, Laëtitia Delannoy, Gabrielle Fack, Sébastien Miller, Hervé Pouliquen, Arnaud Rohmer, Aude Rousselot, Nicolas Ruiz, Jérôme Tournadre, Cécile Van de Velde, Benoît Verrier, tandis que d'autres, dans le cadre normal de leur carrière, partaient rejoindre d'autres institutions d'expertise publiques ou privées, contribuant ainsi à tisser un réseau de correspondants très utile pour le fonctionnement de l'appareil ministériel ;

- couronnant cet édifice institutionnel, le comité d'orientation, qui réunit les présidents des principales institutions d'expertise placés auprès du Premier ministre, ainsi que des représentants du Parlement et du Conseil économique et social tenait sa première réunion le 31 mai et se prononçait sur notre premier programme de travail.

2) **Mais la réforme institutionnelle n'est pas tout.** Notre cadre de travail matériel et immatériel a lui aussi profondément évolué, ceux qui ne viennent nous voir que de loin en loin ont pu le mesurer en venant aujourd'hui au 18 rue de Martignac :

- un important et indispensable **programme de travaux immobiliers** tout d'abord, a été lancé qui a fortement mobilisé les services du Secrétariat général, sous la houlette efficace et ô combien dynamique de Marie-José Toulgoat, et grâce à l'investissement conjoint de la division des affaires intérieures (Pierre Classen, Philippe Hellio) et de la division des affaires financières (Jérôme Bénézech, Nathalie Balestrière) qui a eu à gérer **92 commandes**, ce qui n'est pas rien ; ce programme, qui n'est pas encore achevé et qui doit aussi beaucoup à la collaboration efficace avec la DSAF, a considérablement amélioré nos conditions de travail au quotidien et aussi, ce qui est important, l'image que donne l'institution aux nombreux visiteurs qu'elle accueille en ses murs; il s'est accompagné en avril d'un déménagement qui a permis de rationaliser nos implantations et notre organisation interne ;

- d'autres changements positifs sont intervenus dans la **gestion quotidienne**, à la faveur de la mutualisation de certaines fonctions logistiques avec la DSAF (**courrier, gestion de certains marchés et bientôt informatique et téléphonie**) ;

- notre **cadre de travail immatériel** a évolué lui aussi avec un **nouveau site internet** ouvert dès le 8 mars (de plus en plus en fréquenté grâce au dynamisme de la cellule communication), là encore grâce à une collaboration efficace avec les services du Premier ministre (SIG) ;

- de nouveaux **supports de diffusion de nos travaux** ont été créés : c'est d'abord **la note hebdomadaire électronique de veille**, qui doit beaucoup à l'investissement du Rapporteur général Bruno Héroult et de Nathalie Bassaler et au soutien fidèle d'un réseau de chargés de mission dans les différents départements ; cette note compte maintenant plus de 19 000 lecteurs en ligne, apparemment satisfaits, si j'en crois le récent questionnaire qui leur a été adressé ; une nouvelle revue trimestrielle, Horizons stratégiques, électronique et papier, a été lancée à l'été, tandis qu'une **nouvelle collection de rapports** voyait le jour à la **Documentation française**, collection qui comptera d'ici la fin du mois de janvier 6 numéros :

- . le financement de la protection sociale,
- . la prise en charge des personnes âgées,
- . les statistiques « ethniques »,
- . les violences urbaines,
- . la politique intégrée de la mer,
- . les métiers en 2015.

3) Toutes les conditions étaient ainsi réunies pour faire de cette année de lancement **une année productive**. Il faut dire que le Premier ministre nous a rapidement sollicités : 7 saisines en 2006, dont l'importante saisine sur la politique énergétique et les perspectives de la France, dont Jean Syrota a bien voulu accepté la charge avec toute l'équipe du DRTDD, des travaux variés sur les politiques sociales (petite enfance, dotation des jeunes, réforme du financement de la protection sociale...), sans compter les travaux inscrits au programme de travail qui se sont articulés autour des politiques de l'emploi et de l'innovation ou de la mesure des inégalités.

Trois caractéristiques ressortent de ces premiers travaux :

- **l'importance accordée à la dimension européenne et internationale, systématiquement présente ;**

- **la variété** à la fois dans **le format** et dans **la nature** des travaux : **projections de long terme** ou de très long terme (énergie, mer), **défrichage de sujets expérimentaux** (dotations jeunes), **inscription dans une réflexion initiée au plan communautaire** (Dimension sociale de l'Union), **participation à l'expertise interministérielle** (financement de la protection sociale, préparation du PNR), ou encore contribution aux réflexions menées dans les conseils spécialisés qui entourent le Premier ministre (tels le COE et le CAE), notamment sur la sécurisation des parcours professionnels ou sur le pouvoir d'achat ;

- la diversité des **méthodes de travail** employées : de la commission associant administrations, experts, et représentants des milieux économiques et sociaux, en passant par des séminaires internationaux ou des journées d'études ou encore la sollicitation d'experts extérieurs ou d'équipes universitaires (plusieurs projets vont d'ailleurs déboucher prochainement), nous avons utilisé tout à tour différentes méthodes de travail qui nous ont permis d'enrichir nos productions et notre réseau.

L'année 2006 a donc été **dense et féconde**. Grâce à l'investissement de chacune et de chacun des agents du Centre et au soutien attentif et bienveillant dont nous avons bénéficié de la part de nos partenaires, l'institution nouvelle a pu gagner rapidement ses lettres de noblesse.

L'accueil favorable réservé à nombre de nos travaux, dont le rapport sur les perspectives du marché du travail à horizon 2015 ou le premier rapport annuel remis au Premier ministre la semaine dernière en sont le meilleur **témoignage**, tout comme **le choix de la rue de Martignac** pour accueillir la conférence Emploi revenus qui s'est tenue en décembre avec l'ensemble des partenaires sociaux sous la présidence du Premier ministre.

Que nous souhaiter, que souhaiter au Centre pour l'année 2007 ?

1) D'abord, il nous reste, je crois, à consolider nos acquis :

- cela passe d'abord par la **poursuite de la remise à niveau de notre cadre de travail** : outre l'achèvement des travaux immobiliers dans les semaines à venir, deux projets vont nous mobiliser en priorité : **le réseau informatique**, avec un raccordement au réseau de Matignon qui devrait nous permettre de franchir un saut qualitatif, et la modernisation du **centre de ressources** : celui-ci disposera dans quelques semaines d'une salle de consultation qui faisait cruellement défaut, première pierre d'un chantier plus vaste et de longue haleine, conduit par Evelyne Noël et ses équipes.

- au-delà, nous allons continuer à **renforcer notre présence sur le réseau internet**, qui constitue une vitrine très utile pour nos travaux, notamment hors de nos frontières, en tentant d'évoluer vers plus d'interactivité.

- troisième priorité, il nous faut poursuivre notre enracinement sur le champ **international**, notamment en Europe.

Des jalons importants ont d'ores et déjà été posés cette année (relations de travail avec la Commission et certains think tanks, association à un réseau de chercheurs européens sur les politiques sociales). Nous mettrons à profit cette année 2007 pour renforcer les **échanges** avec les principaux Etats membres et nos **institutions homologues**. C'est pour cela que nous allons mettre l'accent au cours des mois à venir sur la **traduction** de certains de nos travaux (notamment notes de veille) et **l'organisation de plusieurs séminaires et conférences internationales de haut niveau** : stratégie de Lisbonne, jeunes en Europe, modèles sociaux, politique commerciale de l'Union...

Tout ceci est évidemment un investissement très utile dans la perspective de la présidence française de l'Union en 2008.

Paradoxalement, l'année 2007 est une année propice pour avancer sur ces chantiers de fond : le calendrier est moins tendu que l'an passé, notre programme de travail est d'ores et déjà arrêté et le plan de charge pour ce premier semestre peu susceptible de varier !

2) Ensuite nous allons également poursuivre le mouvement de **renforcement des équipes d'experts du Centre**, notamment à travers l'opération de recrutement lancée en direction de jeunes universitaires à haut potentiel, et à travers le réseau des conseiller scientifiques qui se renforce.

3) **Et puis, bien sûr, sur le fond nous allons continuer sur notre lancée** : les travaux engagés ou sur le point de l'être en ce début d'année ne le cèdent en rien aux travaux menés en 2006 en terme d'intérêt et d'ambition, tout au contraire.

Je pense notamment, dans le champ des politiques sociales, aux travaux sur le capital social ou les transferts intergénérationnels, aux études sur la participation démocratique et sur l'expérimentation, ou encore celles sur les métiers dans les pôles de compétitivité. Je pense aussi à la dernière saisine Premier ministre en date sur l'avenir du transport routier, que Claude Abraham, ingénieur général des Ponts et Chaussées, a bien voulu accepter de porter.

Il s'agit là de sujets transversaux, qui ont une large dimension européenne sur lesquels l'action publique a besoin d'éclairages neufs et rigoureux et qui seront utiles à la construction de politiques publiques nouvelles, à l'inflexion des politiques existantes dans les années à venir et surtout à la préparation de la présidence 2008.

Plus largement, mais ce chantier ne dépend loin de là de la seule bonne volonté et du seul professionnalisme du Centre, j'attache pour ma part une particulière importance à ce que puisse se mettre en place progressivement un processus nouveau de construction de la

décision publique, intégrant le plus en amont possible une démarche d'état des lieux et de comparaisons et permettant de déterminer les objectifs stratégiques prioritaires et les principales options, sur le modèle des livres verts européens, avant que les responsables politiques ne soient appelés à trancher.

Plusieurs pas importants ont été accomplis dans cette direction :

- la mise en place du Centre en est un,
- l'adoption du projet de loi sur la modernisation du dialogue social peut en être un aussi,
- plus largement le chantier des méthodes de travail gouvernemental, rouvert à la suite de l'adoption de la LOLF et du rapport du Conseil d'Etat peut et doit en être aussi.

Je forme des vœux pour que ce qui a longtemps été un serpent de mer un peu désespérant se transforme enfin en une entreprise concrète et efficace, à l'instar de ce qu'ont réussi à faire plusieurs de nos partenaires.

Mesdames et Messieurs,

Comme vous le voyez, la tâche à accomplir est importante.

Je suis convaincue que le Centre et ses équipes seront à la hauteur de la tâche.

Je renouvelle mes vœux les plus chaleureux à toutes et à tous pour cette année 2007.