



PREMIER MINISTRE



**Vœux de Vincent Chriqui,
Directeur général
17 janvier 2011**

Le Premier Ministre nous a fait remarquer vendredi qu'il était assez exceptionnel de pouvoir présenter ses vœux pour la quatrième fois. Je me contente de joies plus simples (et c'est bien naturel...) puisque je m'adresse à vous au bout de tout juste un an. Mais c'est déjà l'occasion de tirer un premier bilan.

Nous avons, en 2010, profondément modifié le format de nos documents et nos modalités de communication.

Avec un nouveau logo, et surtout une nouvelle maquette pour nos publications, nous avons donné corps à la nécessité de rendre le travail du CAS plus accessible et plus opérationnel. Il ne s'agit pas simplement de faire joli (même si ce n'est pas plus mal !) mais surtout de permettre à nos travaux de toucher leurs différents publics et de remplir leurs objectifs.

Le public des décideurs publics, d'abord : en faisant apparaître clairement les propositions qui découlent de chaque analyse, nous leur permettons d'apprécier immédiatement les conclusions utilisables dans le cadre des politiques du gouvernement.

Le public le plus large, ensuite : notre nouvelle maquette est plus aérée, les rapports au format A5 (et avec une photo, grande innovation !) sont plus agréables... et plus facile à emmener partout, ce qui est l'ambition légitime de la plupart de nos lecteurs ! Mais évidemment l'essentiel est ailleurs car ces innovations ne sont rien si le raisonnement et l'expression ne trouvent pas la même clarté. Je vous l'ai souvent dit, la part la plus difficile de notre mission est de rendre nos travaux accessibles pour un non spécialiste (pour « l'honnête homme du XXIème siècle ») sans rien sacrifier en rigueur scientifique et en profondeur d'analyse.

Pour achever cette évolution, il nous reste à finaliser notre nouveau site. Ce sera chose faite dans deux mois environ. Et, comme les autres évolutions, celle-là comportera de nouvelles exigences pour les agents du Centre : comme tout site internet celui-là sera un outil qui ne trouvera son public que s'il est alimenté, au-delà de nos travaux, par vos contributions sous forme de documents de travail, commentaires, observations liées à l'actualité.

L'année 2010 a été marquée par un second changement profond dans notre organisation, dans un tout autre domaine puisqu'il s'agit de l'immobilier.

Le déménagement du CEPII au 103 rue de Grenelle a représenté, à l'échelle de nos structures, un mouvement de très grande ampleur puisqu'il a touché le tiers des agents du CAS et du CEPII réunis, voire plus.

Il s'agit à mes yeux d'une opération exemplaire, permettant de réaliser une économie substantielle grâce à une meilleure utilisation de l'espace. Certes cela a pu représenter des sacrifices pour certains mais globalement je crois que les agents bénéficient, à l'issue de ce mouvement, de conditions de travail qui sont tout à fait satisfaisantes : les locaux ont été rénovés, les ratios de surface par agent sont évidemment respectés, et bien sûr le rassemblement de nos équipes est de nature à permettre des collaborations encore accrues. J'insiste sur ce dernier point car je considère que, compte tenu de la nature pluridisciplinaire du Centre, notre aptitude à croiser les regards sur une question donnée est notre plus grand atout.

Je dois ajouter que mon expérience est que les opérations immobilières sont particulièrement difficiles et que j'ai été – je peux vous le dire maintenant même si je n'en ai rien fait paraître bien sûr – très surpris de voir que les choses se sont passées de manière aussi fluide. Je tiens à rendre particulièrement hommage à Agnès Benassy-Quéré et à Marie-José Toulgoat, ainsi qu'à l'ensemble des agents qui ont subi les conséquences directes ou indirectes de cette réforme, pour leur bonne volonté et leur sens du service.

Nous avons également renoué en 2010 avec des événements à fort retentissement.

Je pense évidemment en premier lieu au colloque sur la crise économique de septembre. En réunissant les meilleurs spécialistes internationaux du sujet, le Centre a pu à la fois prouver son rayonnement et son attractivité, ce qui est toujours satisfaisant, mais aussi et surtout apporter un premier bilan sur une actualité à la fois passionnante et souvent difficile à interpréter. Cette journée y a, je crois, contribué, en particulier le discours de clôture de Christine Lagarde, au cours duquel elle a livré (il me semble pour la première fois) son analyse détaillée du déroulement de la crise et des conséquences à en tirer.

J'ai également été heureux de pouvoir, à cette occasion, donner une illustration de la qualité des relations entre le Centre et l'ensemble des organismes placés auprès du Premier Ministre : les interventions croisées de Christian de Boissieu, d'Agnès Benassy-Quéré, de Luc Ferry en ont porté témoignage et je veux les en remercier, et à travers eux l'ensemble des « conseils ».

Je voudrais également citer le colloque « Nouveau monde nouveau capitalisme » : certes il ne s'agit pas (ou pas seulement) d'un « événement CAS » mais nous avons répondu présents, à travers les travaux du Centre (régulation bancaire, innovation, volatilité des prix des matières premières) et ceux du CEPII (système monétaire international, taxation des transactions financières). Ces domaines sont précisément ceux dont le Premier Ministre a rappelé, dans son discours, qu'ils seront au cœur des discussions liées à la présidence française du G8 et du G20. Et j'ai été heureux en votre nom d'entendre l'hommage signalé rendu par Eric Besson, devant le Premier Ministre, à la qualité de ces travaux.

Le rapport « Vivre ensemble plus longtemps » a également représenté un travail d'ensemble remarquable par sa qualité mais aussi par sa pertinence : mon audition par la commission des affaires sociales de l'Assemblée Nationale, en lien avec ses travaux sur la dépendance, a montré que des sujets comme l'accessibilité des logements ou les aidants familiaux seront au cœur des discussions à venir.

Notre analyse des secteurs porteurs de l'économie française me paraît devoir être rappelée (ne serait-ce que pour son retentissement médiatique, ce qui après tout est un critère comme un autre)... Il s'agit d'un bon exemple de la capacité du Centre à utiliser des compétences approfondies construites progressivement (notamment à travers l'exercice Prospective des Métiers et Qualifications) pour livrer une analyse très concrète sur l'un des principaux enjeux de moyen terme : où trouver les nouveaux emplois ?

Enfin la conjonction des travaux sur la transition écologique – déclinaison des objectifs globaux en matière de lutte contre le changement climatique, emplois verts, travaux sur les nouvelles mobilités (ville, périurbain, véhicule électrique...) – peuvent permettre, en 2010 et à travers leur prolongation en 2011, de tracer progressivement une vision d'ensemble du chemin pour mettre plus de « durable » dans notre société.

Bien sûr beaucoup de défis restent à relever en 2011.

Sur le fond de nos travaux je serai bref car le moment n'est pas encore venu de dévoiler le programme de travail pour 2011, qui ne sera finalisé que d'ici un mois environ. Mais je veux d'ores et déjà évoquer quelques pistes.

Le fil directeur de ce projet sera la question : comment retrouver le chemin de la croissance, dans un cadre national marqué en particulier par la rareté des ressources publiques ? A travers cette interrogation, c'est évidemment l'ensemble de notre politique économique et sociale qui doit être réévaluée dans le contexte de l'après-crise.

Pour y parvenir nous allons en particulier reconduire notre colloque de rentrée (à partir de deux, cela devient une habitude...) avec pour thème cette année « la croissance de demain ». Ce sujet nous permettra de balayer un grand nombre de domaines d'études pour cette année dont la question des dépenses d'avenir, des technologies de demain, de la croissance verte, ou encore la concurrence dans les marchés des biens et services car même un centre placé auprès du Premier Ministre doit se garder de considérer que l'Etat peut être le seul moteur en matière de croissance...

Ce n'est pas le seul domaine où nous tenterons d'établir une continuité entre les travaux de 2010 et ceux de 2011.

Les modalités de la transition écologique continueront à être scrutées par les ingénieurs du DDD (et pas seulement eux...), en particulier à travers le défi spécifique de la modification des comportements. Ce thème fera bientôt l'objet d'un colloque et bénéficiera également de l'apport des sciences comportementales, domaine d'expertise maintenant bien intégré au fonctionnement du Centre, et de surcroît partagé avec nos amis britanniques, ce qui le rend particulièrement intéressant.

Les secteurs porteurs feront l'objet d'une nouvelle analyse en 2011, avec un accent sur l'industrie et les domaines de pointe où la France pourra faire valoir ses avantages comparatifs. Même si ces secteurs ne seront évidemment pas sources de créations d'emplois massives (comme peuvent l'être la construction ou les services à la personne) ils comportent une importance économique qui mérite une analyse particulière.

La dépendance étant l'un des chantiers présidentiels pour 2011, le DQS va évidemment poursuivre ses réflexions et en particulier se livrer à une comparaison des approches européennes dans ce domaine. J'observe d'ailleurs que l'analyse comparative internationale est bien souvent la partie la plus intéressante et la plus féconde des analyses du Centre, et je souhaite que cette démarche soit retenue à chaque fois que c'est possible dans nos travaux cette année.

Nous examinerons également une autre question qui sera au cœur de l'actualité politique de 2011, la fiscalité du patrimoine, en nous interrogeant en particulier sur les solutions à retenir afin d'optimiser les circuits de l'épargne en France.

J'espère vous avoir mis l'eau à la bouche par cette énumération mais elle est très, très loin de l'exhaustivité car la liste des sujets évoqués par les départements pour la préparation du premier projet du programme de travail, à laquelle nous sommes en train d'ajouter une liste non moins ambitieuse issue des suggestions des administrations et des cabinets, devrait combler toutes vos attentes et dissiper toute crainte de « temps mort » en 2011 !

Je voudrais plutôt évoquer des questions plus transversales et souligner que, après la réforme profonde du format de nos documents en 2010, je considère que nous n'en avons pas fini avec la transformation de nos méthodes de travail.

Je songe en particulier à un autre domaine, plus difficile (et c'est pour cela que les évolutions sont loin d'être achevées même si nous avons déjà engagé plusieurs changements) qui est celui des partenariats, notion très large qui englobe plusieurs objectifs : développer nos relations avec les universités et les centres de recherche, et avec des organismes étrangers de différentes natures – forcément de différentes natures puisque, pays par pays, les possibilités d'échanges sont très diverses selon les caractéristiques de nos interlocuteurs.

S'agissant des universités je suis persuadé qu'il est possible, et souhaitable, que les travaux conduits par des équipes universitaires sur des sujets proches des nôtres, sur des questions qui nous intéressent et qui intéressent les pouvoirs publics, peuvent être utilisés davantage pour inspirer la décision publique.

Il me semble que le Centre, structure en quelque sorte intermédiaire entre ces deux univers (celui de l'administration et des cabinets d'une part, celui de la recherche d'autre part) pourrait justement servir de pont pour contribuer – modestement et sur des thèmes bien identifiés – à cette évolution.

A cette fin, nous avons commencé à travailler et à réfléchir sur la manière de constituer des partenariats, voire de passer certaines commandes, pour mobiliser les équipes universitaires d'excellence dans les domaines qui nous intéressent. Je suis très heureux de pouvoir compter pour cela sur le concours de Jean-Marc Monteil, ancien directeur général de l'enseignement supérieur, qui nous apportera sa grande connaissance du milieu universitaire.

D'ailleurs, au-delà même de la contribution propre du Centre, je pense que cette question du degré d'interaction de l'université avec la décision publique, mais aussi avec l'entreprise (ce qui renvoie évidemment à d'autres problématiques) est un sujet institutionnel essentiel et je souhaite organiser à l'été un colloque sur « l'université dans le monde » qui pourra tâcher d'y répondre à travers une approche à la fois historique, éducative et sociétale.

Et, dans le même esprit, je souhaite que l'année 2011 soit celle où le Centre s'engage résolument dans des partenariats au-delà de nos frontières, seule manière de faire réellement vivre sa vocation d'être un carrefour des idées, au sens le plus large possible.

Le meilleur symbole de cette volonté sera la réactivation du réseau des homologues du Centre (Royaume-Uni, Pays-Bas, Suède, Irlande, Belgique, Union européenne). Ce réseau que je trouve très intéressant et très utile était un peu la belle endormie mais nous allons le réveiller en avril, par une réunion à Paris où il ne s'était jamais réuni.

Et, comme dans toute bonne politique internationale, il n'y a pas seulement du multilatéral mais aussi du bilatéral.

Nous allons mettre en œuvre en 2011 les coopérations, engagées depuis plusieurs mois, avec la Konrad Adenauer, en particulier dans les domaines du vieillissement et de l'innovation.

Nous allons travailler avec l'université Jiao-tong de Shanghai sur la croissance et les mouvements de capitaux.

Nous allons poursuivre nos échanges avec la Strategy Unit britannique, en particulier sur les sciences comportementales.

Nous allons évoquer la déforestation avec le Brésil.

Nous allons approfondir nos réflexions relatives aux innovations nord-américaines notamment dans le domaine social, en particulier en lien avec l'ambassade du Canada. Je tiens d'ailleurs à remercier à nouveau Marc Berthiaume, conseiller politique du Canada, qui vient de participer à un séminaire avec l'ensemble des agents du Centre afin d'échanger avec nous sur les principaux enjeux de prospective pour 2011.

Il y a donc beaucoup de coopérations prévues... mais je pense que nous pouvons aller plus loin, en particulier avec certains pays européens et avec les Etats-Unis.

Notre ambition à terme est naturellement de faire du Centre d'analyse stratégique le cœur de la pensée prospective mondiale... ce qui est évidemment la seule ambition digne de nous !

Vous le voyez, nous ne manquons pas de projets pour 2011.

Il est évident que leur réussite dépend, comme toujours, de votre mobilisation à tous.

Tout au long de l'année 2010 vous avez dû vous adapter – à une nouvelle organisation, à de nouveaux locaux, à de nouvelles publications, et (c'est sûrement le plus difficile) à une nouvelle équipe de direction avec des attentes et des modes de travail différents.

Vous l'avez fait avec volontarisme, avec efficacité, et avec un sens remarquable de l'intérêt général et du service de l'Etat.

Je sais qu'en 2011 je pourrai compter sur les mêmes qualités.

Je sais que vous saurez vous adapter à l'ensemble des évolutions que j'ai évoquées – mais adaptation ne veut pas dire conformisme et je compte aussi sur votre innovation, sur votre créativité, et sur votre autonomie.

Nous avons la chance exceptionnelle de bénéficier d'une liberté rare dans l'administration – celle de se saisir de sujets nouveaux quasiment à tout moment et d'apprécier comment nous pouvons les traiter au mieux.

La liberté est évidemment un très beau cadeau mais c'est un cadeau exigeant... Pour nous en montrer dignes nous ne devons jamais cesser de nous mobiliser pour imaginer de nouvelles manières de remplir notre mission. Je compte sur vous pour cela.

Et bien sûr, je compte aussi sur votre hiérarchie pour canaliser la créativité débridée à laquelle je vous appelle... Le rôle des chefs de départements est essentiel, c'est à eux de vous laisser donner le meilleur de vous-mêmes tout en coordonnant vos travaux. C'est à eux que revient la responsabilité finale de tout ce qui est produit dans leur département.

Et, de la même manière, c'est évidemment à moi qu'il revient in fine de valider tous les travaux et cette responsabilité me conduit parfois à des discussions approfondies avec vous sur le contenu de vos travaux. Comme j'ai toujours été passionné par les sujets économiques, sociaux et aussi technologiques il y a peu de sujets de notes qui ne suscitent pas mon intérêt a priori et c'est un peu votre malchance : parce que du coup il m'arrive très souvent de discuter, y compris pied à pied, certaines de vos conclusions, voire de vous poursuivre dans vos retranchements, souvent même avec vivacité...

J'espère que vous avez parfois apprécié ces échanges malgré tout et j'espère en tout cas que vous me concèderez que, si ces discussions ont parfois conduit à modifier le contenu de certains travaux, cela a toujours été à l'issue d'une discussion de fond entre nous. Finalement c'est un peu comme dans une famille : on n'est pas toujours d'accord mais on doit pouvoir tout se dire...

Et comme dans une famille il faut aussi des moments pour se retrouver. La cérémonie des vœux en est une.

Mon fils Paul qui a 8 ans a un jour lancé à mon épouse et moi, dans un moment de colère, cette interjection : « vous, vous êtes simplistes ; moi, je suis stratégique ». Cela ne m'a pas rassuré sur sa grammaire mais je pense qu'il avait raison de souligner que la pensée stratégique est une qualité indispensable : parce qu'elle permet de voir loin, de se remettre en cause, de se surpasser.

Et je sais que je parle aussi pour mon adjoint Pierre-François Mourier en vous disant que je considère comme un grand privilège d'avoir reçu comme mission la conduite d'une réflexion sur les principaux enjeux économiques, sociaux, et technologiques de notre époque, et de pouvoir le faire à vos côtés et en bénéficiant de l'expertise d'agents aux profils aussi variés et dont la curiosité intellectuelle, les compétences techniques, et l'intégrité au service de l'Etat, sont reconnues par les autorités de la République.

Je vous en remercie, et je vous souhaite, à vous et à tous ceux qui vous sont chers, une année 2011 pleine de réussite et de joie. Bonne année à tous.