

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2019

# ÉCLAIRER

LE DÉBAT PUBLIC

# PROPOSER

L'ACTION PUBLIQUE DE DEMAIN

# ÉVALUER

LES POLITIQUES PUBLIQUES



**FRANCE STRATÉGIE**  
ÉVALUER, ANTICIPER, DÉBATTRE, PROPOSER.

# 01

## ÉCLAIRER

### LE DÉBAT PUBLIC

P. 6



# 03

## ÉVALUER

### LES POLITIQUES PUBLIQUES

P. 18



# 02

## PROPOSER

### L'ACTION PUBLIQUE DE DEMAIN

P. 12



Éditorial  
P. 2

Présentation de  
France Stratégie  
P. 4

La plateforme RSE & le Conseil  
national de Productivité  
P. 24

Les instances du réseau  
de France Stratégie  
P. 26

2019 en chiffres  
P. 28

L'organigramme  
de France Stratégie  
P. 29

Retrouvez l'actualité  
de France Stratégie  
P. 30



Les **textes surlignés** renvoient aux travaux de France Stratégie listés à la fin de chaque partie thématique. Dans la version PDF, il s'agit de liens hypertextes.



**Gilles de Margerie**  
commissaire général

**Cédric Audenis**  
commissaire général adjoint

## Notre objectif reste le même : enrichir le débat et fournir aux décideurs des instruments utiles à l'action publique.



### — QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR L'ANNÉE ÉCOULÉE ?

**Gilles de Margerie :** L'année 2019 a été fructueuse du point de vue de notre capacité à apporter un matériau utile tant aux décideurs que pour nourrir le débat public, avec une série d'analyses, d'études prospectives, et de propositions qui ont eu l'écho qu'on pouvait en espérer. En particulier, deux publications ont retenu l'attention : la note d'analyse sur les émissions de CO<sub>2</sub> des voitures qui constate que celles-ci ne baissent plus depuis vingt ans et propose d'indexer le bonus/malus, créé pour encourager l'achat de véhicules propres, sur le poids des voitures. Et le rapport sur la politique agricole commune qui envisage d'en faire un levier de la transition agroécologique en renforçant son ambition environnementale à budget

inchangé. Ces propositions ont permis à la réflexion collective de progresser sur ces deux sujets.

### — QUELLE PLACE A OCCUPÉ L'ÉVALUATION DANS VOS TRAVAUX EN 2019 ?

**Cédric Audenis :** 2019 a été une année charnière en matière d'évaluation pour France Stratégie. Nous avons commencé l'année avec un nouveau rapport de la Cnepsi (Commission nationale d'évaluation des politiques d'innovation) sur l'évaluation du crédit d'impôt recherche qui confirme qu'il génère à peu près la R&D équivalente au montant d'aide publique. On a ensuite publié un deuxième rapport en octobre sur la réforme de la fiscalité du capital, rapport évidemment très attendu ! L'exercice

était complexe puisque nous n'avions pas encore assez de recul pour répondre aux demandes de façon exhaustive. Et pourtant nous avons réussi à apporter de la matière, notamment avec une revue de littérature et l'exploitation de données inédites. À l'automne, deux nouveaux comités d'évaluation ont été installés à France Stratégie : le comité d'évaluation de la loi Pacte (loi relative à la croissance et à la transformation des entreprises), et le comité d'évaluation de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté, présidé par Louis Schweitzer. Ces deux comités vont nous obliger à renouveler nos approches puisque, par rapport aux autres exercices, ce ne sont pas une ou deux mesures que nous devons évaluer mais, dans chacun des cas, une vingtaine ou une trentaine de mesures !

### — QUELS SONT LES « GRANDS DÉBATS » DE L'ANNÉE ÉCOULÉE AUXQUELS FRANCE STRATÉGIE A PARTICIPÉ ?

**G. de M. :** Nous avons, je crois, enrichi le débat public sur la transition écologique, notamment climatique mais pas seulement. Je pense ici par exemple au rapport sur la valeur de l'action pour le climat ou à celui sur l'artificialisation des sols, commandé par le gouvernement pour abonder le plan biodiversité. Nous avons aussi poursuivi l'analyse de l'allocation des moyens publics, en particulier celle des moyens de l'éducation nationale au niveau territorial ou plus généralement celle des emplois publics. Une analyse qui fait notamment apparaître que les zones rurales ne sont pas perdantes en termes de services publics de proximité mais que les métropoles sont bien les

grandes gagnantes en termes d'emploi public national ou suprarégional, ce qui ouvre la voie à des réflexions sur la possibilité de développer des services publics « à vocation territoriale large » dans les villes moyennes.

**C. A. :** Nous avons aussi consacré beaucoup de moyens à l'exercice de projection des métiers à l'horizon 2030 mené avec la Dares, qui sera publié en 2020. C'est un très gros travail de modélisation qui a pour finalité d'identifier et donc de pouvoir prévenir les difficultés de recrutement qui pourraient peser sur la croissance dans dix ans.

### — JUSTEMENT, LA CROISSANCE POTENTIELLE, LA PRODUCTIVITÉ... QUID DES SUJETS « ÉCONOMIQUES » EN 2019 ?

**C. A. :** En 2019, nous avons naturellement contribué au rapport du Conseil national de productivité. France Stratégie en assume le rôle de rapporteur général et réalise également des études pour améliorer la connaissance du sujet. Nous avons notamment publié en fin d'année une étude sur les entreprises zombies en exploitant une base de données originale pour tester l'hypothèse généralement admise que le ralentissement de la productivité peut avoir comme cause le maintien en activité d'entreprises qui devraient faire faillite. Cette étude a montré que ce phénomène, s'il existe, est tout à fait minoritaire dans l'explication du ralentissement

des gains de productivité français, et surtout qu'il ne singularise pas la France.

### — COMMENT FRANCE STRATÉGIE VA-T-ELLE S'ADAPTER POUR RÉPONDRE AUX DÉFIS ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX SOULEVÉS PAR LA CRISE SANITAIRE COVID-19 ?

**G. de M. :** Notre objectif reste le même : verser au débat et fournir aux décideurs des instruments utiles à la compréhension et à l'action publique. Les travaux menés en 2019 ont fait apparaître la nécessité de réfléchir à l'articulation d'une série de politiques publiques autour du thème des soutenabilités. En révélant les fragilités et les failles de notre modèle de développement, la crise sanitaire nous conduit à orienter le cycle de séminaires lancé en février dernier sur ces enjeux. Aujourd'hui, un devoir d'imagination collective s'impose à nous : il convient de repenser ce modèle de manière plus soutenable, pour préparer l'avenir. Notre programme de travail évolue donc pour se tourner vers la préparation de l'après-crise, avec un approfondissement et une accélération de certains travaux. Le séminaire « Soutenabilités » s'est ainsi adapté, avec l'ouverture d'un espace contributif où la réflexion, les opinions et les propositions pour préparer le monde « d'après » pourront se confronter, être discutées, et s'enrichir mutuellement.

# FRANCE STRATÉGIE

Institution autonome placée auprès du Premier ministre, France Stratégie contribue à l'action publique par ses analyses et ses propositions.

Elle anime le débat public et éclaire les choix collectifs sur les enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Elle produit également des évaluations de politiques publiques à la demande du gouvernement.

Les résultats de ses travaux s'adressent aux pouvoirs publics, à la société civile et aux citoyens.



**FRANCE STRATÉGIE est aussi un lieu de débat et de concertation** qui permet d'associer à ses résultats les acteurs concernés. Près de 40 événements ont été organisés ou co-organisés en 2019.



**FRANCE STRATÉGIE réalise des évaluations, des exercices de prospective, et formule des propositions de politiques publiques**, dans ses domaines de compétences : économie ; société et politiques sociales ; travail, emploi et compétences ; développement durable et numérique...



Aussi souvent que possible, **ses études prennent en compte la dimension territoriale** des sujets traités, **et les expériences étrangères.**



# ÉCLAIRER

## LE DÉBAT PUBLIC

**P**enser un budget commun de la zone euro pour prévenir les crises et « refonder la solidarité européenne ». Mesurer l'impact environnemental du numérique. Faire le bilan du double objectif de protection contre la pauvreté et « d'incitation au travail ». Expliquer le ralentissement de la productivité française... en 2019, France Stratégie a largement contribué au débat public.



### TRAVAIL ET EMPLOI

## LE TRAVAIL PAIE-T-IL DAVANTAGE QU'IL Y A VINGT ANS ?

Avec la création du RMI en 1988, la France s'est dotée d'un dispositif universel de solidarité visant à protéger ses bénéficiaires des formes extrêmes de pauvreté. À cet objectif initial s'est ajoutée la volonté d'inciter les ménages sans emploi à reprendre une activité : primes pour l'emploi puis RSA-activité leur ont notamment permis de cumuler prestations sociales et revenus d'activité.

Où en est-on aujourd'hui de ces deux objectifs ? [Les gains monétaires au travail protègent-ils de la pauvreté](#) ? L'analyse sur cas-types de Pierre-Yves Cusset, Gautier Maigne et Gaston Vermersch montre que si le pouvoir d'achat des ménages allocataires sans emploi a progressé depuis 2000, (entre + 3 % et + 14 % selon la configuration familiale), leur niveau de protection contre la pauvreté monétaire s'est dégradé.

Alors que ce n'était souvent pas le cas en 2000, il y a maintenant un intérêt financier substantiel à reprendre le travail. Il paie, dans tous les cas... mais ne garantit pas de sortir de la pauvreté. Avec un seul emploi au SMIC à mi-temps, seuls les ménages isolés avec un enfant y parviennent. Les couples monoactifs, avec ou sans enfant, restent pauvres, avec un niveau de vie à 85 % du seuil de pauvreté, même avec un emploi à temps plein au SMIC.



## 36 %

Pour une personne seule, le fait d'occuper un emploi à mi-temps payé au SMIC permet aujourd'hui de faire progresser son niveau de vie de 36 % par rapport à une situation sans revenu d'activité.



L'accroissement des gains à l'emploi s'est accompagné d'une meilleure protection contre la pauvreté des travailleurs, mais d'une dégradation relative de celle des ménages sans emploi.

**PIERRE-YVES CUSSET**  
Département Société et politiques sociales



## ÉCONOMIE

UN BUDGET EUROPÉEN  
POUR PLUS DE SOLIDARITÉ

Les économies européennes sont confrontées à un recul de leur rythme de croissance. La pression exercée par ce ralentissement sur les salaires, la protection sociale et la fiscalité affecte le financement des politiques publiques visant à préserver l'égalité des chances. Dans ce contexte, « *laisser aux seuls États la responsabilité de gérer les conséquences sociales et humaines des changements en cours, c'est mettre en danger le projet européen* », estime Vincent Aussilloux.

Il n'est pour autant ni réaliste ni souhaitable que les politiques sociales deviennent principalement du ressort de l'Union européenne. Alors, comment [refonder l'Europe de la solidarité](#) ? Par une coordination accrue permettant d'écarter la tentation du moins-disant. Rendre effectif le socle européen de droits sociaux et réguler la concurrence fiscale irait en ce sens. Mais aussi mieux accompagner les mutations via des aides communes à la reconversion professionnelle, encourager la mobilité des étudiants et des apprentis en créant un compte personnel d'activité européen, et privilégier l'action en commun lorsque l'efficacité l'impose, notamment sur la question des réfugiés. Le budget de l'UE reste limité, et il a manqué aux pays de la zone euro des instruments pour pouvoir faire face à la crise de la dette souveraine. Depuis, le Mécanisme européen de stabilité a été mis en place et le cadre budgétaire européen a été transformé, mais ces évolutions sont-elles suffisantes ?

Dans le débat sur la réforme de la zone euro, de plus en plus d'économistes estiment que non, considérant qu'il manque à l'Union une capacité budgétaire commune pour appuyer la politique monétaire et les politiques budgétaires nationales en vue de résister à des chocs futurs. Certains estiment même nécessaire de créer [un budget spécifique de la zone euro](#), doté de ressources propres qui pourrait jouer un rôle plus large pour favoriser la convergence. Utopique ou possible ? Pour répondre à la question, un séminaire de travail a été organisé avec l'OCDE autour du budget de l'Union européenne et des outils permettant de faciliter la gestion de crise comme la convergence économique.



Si l'UE parvient à sécuriser les ressources des systèmes sociaux en mettant fin aux principales fuites fiscales tout en assurant la mise en œuvre effective du socle européen des droits sociaux..., alors l'avenir du projet européen sera largement assuré.

**VINCENT AUSSILLOUX**  
Département Économie



## ÉCONOMIE

COMPÉTITIVITÉ,  
PRODUCTIVITÉ : OÙ EN EST  
LA FRANCE ?

Les gains de productivité sont la principale source de la croissance dans les pays industrialisés. Comprendre les causes du ralentissement de la productivité est donc un enjeu essentiel. De là le débat autour du concept de « stagnation séculaire ». Un scénario de faibles gains de productivité qui s'inscrit dans la durée, c'est une stagnation du pouvoir d'achat pour le plus grand nombre et des difficultés à financer la transition écologique et les dépenses sociales, dans un contexte de besoins croissants liés au vieillissement. [Le premier rapport du Conseil national de productivité](#) (CNP) dresse un panorama complet de la performance française en matière de productivité et de compétitivité. Le CNP rappelle que la compétitivité soulève des questions de nature différente de la productivité et qu'elle revêt une dimension particulière dans une union monétaire. De fait la compétitivité se définit comme la capacité d'un pays à équilibrer ses flux de ressources avec le reste du monde. Elle est donc toujours relative à nos partenaires, contrairement à la productivité.

Pour le CNP, le ralentissement de la productivité en France s'explique principalement par des facteurs communs à l'ensemble des pays développés : la structure productive s'est orientée vers des secteurs à plus faibles gains de productivité, les services notamment ; la contribution des technologies de l'information et de la communication (TIC) à la croissance de la productivité s'est essouffée depuis le début des années 2000... Des caractéristiques spécifiques peuvent par ailleurs expliquer un ralentissement de la productivité plus marqué en France. Le CNP met notamment l'accent sur la question des compétences de la main-d'œuvre. Elles sont plus faibles que la moyenne de l'OCDE et l'écart ne se réduit pas.

## ÉCONOMIE

LES PROCÉDURES DE  
DÉFAILLANCE À L'ÉPREUVE  
DES ENTREPRISES  
« ZOMBIES »

La création de richesse passe par la capacité d'une économie à faire émerger de nouvelles entreprises, ce qui nécessite de pouvoir orienter vers elles les ressources en main-d'œuvre et en capital. Dans cette perspective, [les entreprises « zombies »](#), c'est-à-dire âgées



La compétitivité pose des questions de nature différente de la productivité... Pour ce qui est de la productivité, tous les pays de la zone ont intérêt à l'augmenter parce qu'elle est un gage de prospérité. S'agissant de la compétitivité, la dimension purement nationale de détermination des coûts du travail n'est pas suffisante. Elle doit s'inscrire dans un cadre coopératif d'une surveillance mutuelle des déséquilibres.

**CONSEIL NATIONAL  
DE PRODUCTIVITÉ**

d'au moins dix ans et déficitaires depuis au moins trois ans, constituent un frein à la création de richesse parce qu'elles mobilisent une partie des ressources productives et freinent le renouvellement du tissu productif.



**ENTRE  
3,9 %  
ET  
4,6 %**

c'est la part des entreprises « zombies » en France entre 2013 et 2016, comparé à 5 % pour la moyenne de l'OCDE.

À partir d'un large échantillon original d'entreprises, Haïtem Ben Hassine, Catherine Le Grand et Claude Mathieu estiment que la part des entreprises zombies en France est relativement faible : sur la période 2013-2016, elle oscille entre 3,9 % et 4,6 % du total des entreprises, contre 5 % en moyenne dans les pays de l'OCDE. Une part relativement stable sur les dix dernières années. Les secteurs les plus touchés sont l'immobilier et l'information-communication. Les auteurs montrent également que le régime d'insolvabilité français fonctionne : plus de la moitié des entreprises sont devenues zombies dans les deux années précédant la défaillance, ce qui signale une intervention rapide.

#### NUMÉRIQUE

## L'ÉCO-CONCEPTION : UN MOYEN DE RÉDUIRE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DU NUMÉRIQUE

Prise de conscience : une transition numérique non maîtrisée pourrait entraver la transition écologique dans laquelle la France et l'Europe se sont engagées. Le risque est double : celui d'une explosion de la consommation énergétique mondiale, et celui d'une exploitation non soutenable des matières premières rares indispensables à la fabrication de nos équipements numériques (smartphones, tablettes, ordinateurs, etc.), terres et métaux en tête.

Quelle est la probabilité d'un scénario catastrophe d'hyperconsommation ? Existe-t-il des incitations suffisantes pour l'éviter ? Et de nouvelles politiques publiques sont-elles nécessaires pour le prévenir ? Après avoir débattu de la consommation énergétique des infrastructures numériques et des technologies disruptives, d'obsolescence programmée et de (sur)consommation de matières premières, la dernière séance du cycle [« L'impact environnemental du numérique »](#) a porté sur un principe encore mal connu : [l'éco-conception](#), comme moyen de réduire d'emblée l'empreinte environnementale des produits et services numériques.

# ÉCLAIRER LE DÉBAT PUBLIC : TOUS NOS TRAVAUX

## PUBLICATIONS

### RAPPORTS

- [Le travail non déclaré](#), rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi, février
- [Productivité et compétitivité : où en est la France dans la zone euro ? Premier rapport du Conseil national de productivité](#), juillet

### NOTES D'ANALYSE

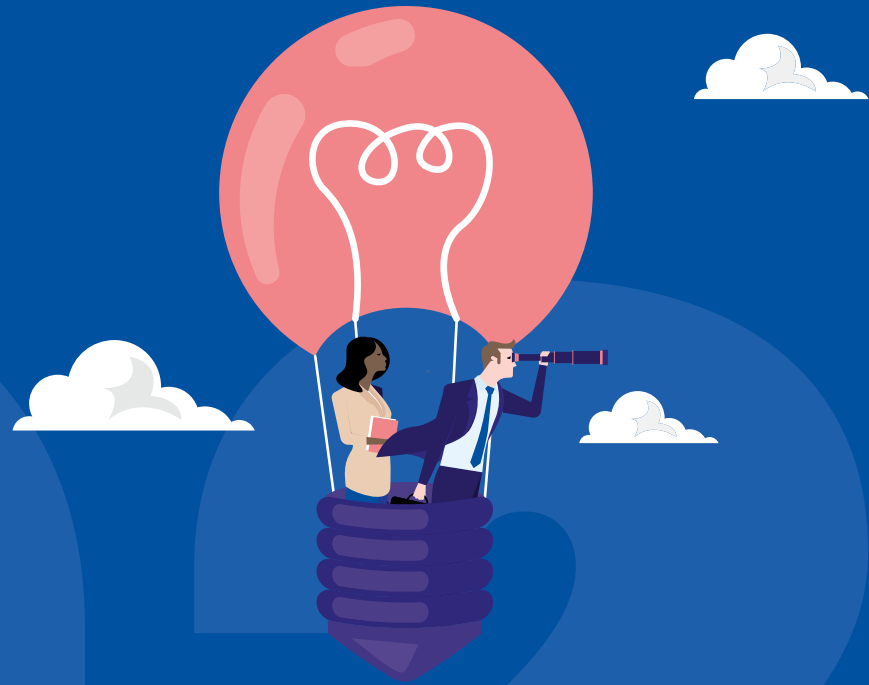
- [« Où réduire le poids de la dépense publique ? »](#), Christophe Gouardo et Fabrice Lengart, n° 74, janvier
- [« Refonder l'Europe de la solidarité »](#), Vincent Aussilloux, n° 75, avril
- [« Les procédures de défaillance à l'épreuve des entreprises zombies »](#), Haïtem Ben Hassine, Catherine Le Grand et Claude Mathieu, n° 82, octobre
- [« Protection contre la pauvreté et gains monétaires au travail depuis vingt ans »](#), Pierre-Yves Cusset, Gautier Maigne, Gaston Vermersch, n° 83, décembre

### DOCUMENTS DE TRAVAIL

- [« Connaître les débouchés pour mieux s'orienter : enjeux d'accès à l'information »](#), Vincent Donne et Chakir Rachiq, Document de travail n° 2019-01, février
- [« La mobilité dans le Grand Genève : quelles pistes pour un développement territorial équilibré et durable ? »](#), Marie Dégremont, Document de travail n° 2019-02, mai
- [« Dispositifs universels de soutien au revenu des ménages modestes : protection contre la pauvreté et incitation à l'activité depuis 2000. Une analyse sur cas-types »](#), Gaston Vermersch et Pierre-Yves Cusset, Document de travail n° 2019-09, décembre

## ÉVÉNEMENTS

- [Comment lutter contre le chômage de masse ?](#), janvier
- [Budget de l'UE : promouvoir de nouveaux outils pour faciliter la gestion de crise et favoriser la convergence économique – Europe](#), février
- [Webconférence – Expertise et démocratie : faire avec la défiance – Paroles d'experts : pour quoi faire ?](#), février
- [AI France Summit](#), février
- [L'éco-conception : un puissant levier pour maîtriser l'impact environnemental des produits numériques – L'impact environnement du numérique](#), février
- [Les réformes économiques en France : premier bilan, défis et perspectives – Économie](#), mars
- [Travail : un peu, beaucoup, à la folie, pas du tout ? Printemps de l'économie 2019 – Travail](#), mars
- [Quel agenda pour la croissance en France ? Présentation de l'étude OCDE France 2019 – Économie](#), avril
- [L'évolution de la ségrégation urbaine en France – Société](#), mai
- [Quel est l'impact au niveau national des cadres européens de compétences – Réseau Emplois Compétences](#), mai
- [Les plateformes de micro-travail : enjeu pour l'intelligence artificielle, enjeu pour l'emploi ? – Numérique](#), juin
- [IA, robots et travailleurs des plateformes : l'avenir de la protection sociale en question – Europe](#), juillet
- [Entretiens Enseignants-Entreprises édition 2019 : Risques et opportunités & vice versa – Vision prospective de la France](#), août
- [Première conférence des utilisateurs de données CompNET](#), octobre
- [Les Journées de l'économie – édition 2019 – Économie](#), novembre
- [Les relations sociales à l'aune des usages numériques – Numérique](#), novembre
- [Biomimétisme : quels leviers de développement ? quelles perspectives en France ? – Développement durable](#), novembre



# PROPOSER

## L'ACTION PUBLIQUE DE DEMAIN

**P**arvenir à la neutralité carbone et à l'objectif « zéro artificialisation nette », faire baisser les émissions de CO<sub>2</sub> des voitures, prendre le tournant de l'agroécologie au niveau européen, projeter les métiers de demain ou encore penser une répartition de l'emploi public plus équitable sur les territoires... en 2019 France Stratégie a versé au débat des propositions originales et opérationnelles.

### DÉVELOPPEMENT DURABLE

## NEUTRALITÉ CARBONE : COMMENT Y PARVENIR ?

En 2014, l'Agence internationale de l'énergie estimait à 44 000 milliards de dollars les investissements nécessaires d'ici à 2050 pour limiter le réchauffement et développer les énergies sobres en carbone. Pour la France, ce sont entre 50 et 70 milliards d'euros qui devraient être investis chaque année jusqu'en 2030 pour assurer la transition. Si ces montants peuvent être en grande partie couverts par une redirection des financements vers des actifs bas carbone, le choix et la priorisation de ces investissements sont essentiels : il s'agit de « [mieux dépenser](#) » pour la transition climatique.

Comment ? L'ambition française est d'éliminer les émissions de gaz à effet de serre sur le sol national à l'horizon 2050. C'est l'objectif « ZEN » : zéro émissions nettes de gaz à effet de serre liées aux activités humaines. Pour y parvenir, l'État et les différentes parties prenantes doivent définir la rentabilité des investissements stratégiques de long terme dans les domaines des transports, de l'urbanisme, de l'énergie... et les lancer au bon moment. C'est là qu'intervient [la valeur de l'action pour le climat](#). La lutte contre le changement climatique et les bénéfices qu'elle procure pour la collectivité ne sont en effet pas spontanément pris en compte dans les calculs de rentabilité financière des acteurs publics comme privés. La valeur de l'action pour le climat vient combler cette défaillance de marché en donnant un prix à la tonne de carbone qui tient compte des objectifs que l'État s'est fixés.

Pour y parvenir, la commission « Valeur de l'action pour le climat » présidée par Alain Quinet a mobilisé cinq équipes de modélisation, auditionné de nombreuses personnalités et tenu plusieurs ateliers ouverts aux représentants des différents secteurs de l'économie. À la clé, une proposition de trajectoire revue à la hausse : la valeur cible s'établirait à 250 €/tonne de CO<sub>2</sub> en 2030.



## 250 € / TONNE DE CO<sub>2</sub> EN 2030

c'est la valeur de l'action pour le climat – elle signifie que toute action permettant de réduire les émissions à un coût inférieur à 250 € par tonne de CO<sub>2</sub> évitée doit être mise en place avant 2030.



## DÉVELOPPEMENT DURABLE

## L'ÉLECTRIFICATION DES USAGES, UN PASSAGE OBLIGÉ

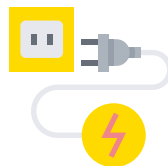


# 10 KG PAR AN

c'est l'augmentation du poids moyen des voitures neuves en 50 ans en France.

Alors qu'il représente un quart des émissions de GES de l'Union européenne, le secteur des transports est le seul dont les émissions ont augmenté depuis 1990. Parce que les voitures particulières sont responsables de la moitié de ces émissions, l'Union européenne a fixé un seuil maximum pour les émissions de CO<sub>2</sub> des voitures neuves à 60 grammes par kilomètre en 2030. Or ces émissions dépassent 120 grammes en 2018, et ne baissent quasiment plus depuis vingt ans, en conditions de conduite réelle. Pourquoi ? Parce que le poids moyen des voitures neuves a considérablement augmenté, au point de surcompenser la baisse des émissions gagnée via l'optimisation des rendements des moteurs ou l'amélioration de l'aérodynamisme. Pour [faire enfin baisser les émissions de CO<sub>2</sub> des voitures](#), il est donc urgent de réorienter le marché vers des voitures plus légères. Nicolas Meilhan propose de le faire en indexant le bonus/malus – créé pour encourager l'achat de véhicules propres – sur le poids des voitures.

L'électricité est devenue un bien essentiel, pour ne pas dire vital, sous l'effet de la double transition numérique et écologique. Du véhicule électrique aux pompes à chaleur, réduire les émissions de CO<sub>2</sub> passe par une électrification des usages. Ces évolutions mettent [les systèmes électriques face à de nouveaux défis](#) : intégration des énergies renouvelables, développement de moyens de production et de stockage décentralisés, arrivée des « réseaux intelligents ». Et parce que l'électricité est « une industrie du temps long », c'est dès maintenant qu'il faut penser sa transformation, y compris dans la manière de [réorganiser le secteur au niveau européen](#).



# 64 %

du coût estimé de la transition énergétique (soit 450 milliards d'euros) sont liés aux investissements nécessaires à l'adaptation des réseaux électriques.

## DÉVELOPPEMENT DURABLE

## PRÉSERVER LES ÉCOSYSTÈMES : UNE URGENCE, DES MOYENS

Un million d'espèces animales et végétales sont aujourd'hui menacées d'extinction selon le dernier rapport de la Plateforme intergouvernementale sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES). Un « déclin sans précédent » auquel participe largement l'artificialisation des terres : étalement urbain et constructions diffuses détruisent les habitats naturels et les continuités écologiques nécessaires à la faune sauvage pour circuler. Si aucune mesure n'est prise, ce sont

280 000 hectares d'espaces naturels supplémentaires qui seront artificialisés d'ici 2030, soit un peu plus que la superficie du Luxembourg pour comparaison, estime Julien Fosse. Il devient donc urgent de freiner l'artificialisation des terres et d'en renaturer certaines lorsque c'est possible. C'est l'ambition portée par l'[objectif « zéro artificialisation nette »](#) (ZAN) inscrit au plan biodiversité présenté par le gouvernement à l'été 2018. Un objectif atteignable, à condition notamment de modifier les règles d'urbanisme pour densifier l'habitat et augmenter le renouvellement urbain.

La préservation des écosystèmes et de la biodiversité se joue aussi à l'échelon européen. Une perspective se dessine pour engager une véritable politique de transition agroécologique : [faire évoluer la politique agricole commune](#) (PAC) en renforçant son ambition environnementale, à budget inchangé, et la compléter par un système additionnel de bonus autofinancés au niveau national.

Sujet éminemment complexe, la politique agricole commune ne saurait pour autant se résumer à une question technique ou budgétaire. Au regard des enjeux d'alimentation, de santé et de bien-être animal, c'est également une question de société. Paiement de base par unité de travail (plutôt que selon la taille des exploitations), bonus à la diversification des cultures, aux prairies permanentes et aux zones Natura 2000, malus sur les pesticides et les gaz à effets de serre... avec un système d'aides repensé, la PAC porte en elle la possibilité d'une transition vers des systèmes agricoles moins préjudiciables à l'environnement et plus résilients. Une agroécologie capable de répondre aux attentes sociétales et de garantir un revenu décent aux agriculteurs.

## TRAVAIL ET EMPLOI

## COMMENT TRAVAILLERONS-NOUS DEMAIN ?

Intelligence artificielle, transition écologique et démographie bousculent la nature et le contenu des emplois comme les compétences professionnelles. [Quels métiers exercerons-nous demain ?](#) Parce que c'est dès aujourd'hui que l'offre de formation et les politiques publiques doivent évoluer pour répondre aux besoins des entreprises, la question appelle une vision prospective. C'est l'objet de [Métiers en 2030](#). Exercice de [prospectivité des métiers et des qualifications](#) mené conjointement avec la DARES, il réunit l'ensemble des partenaires et administrations concernés pour construire les hypothèses et le modèle permettant de projeter les ressources en main-d'œuvre et les besoins de recrutement par métier à l'horizon 2030 – la publication est prévue en 2020.



En réorientant les aides sur la base des grands principes de l'économie publique, il est possible de faire de la PAC un levier de d'évolution de l'agriculture vers des pratiques plus durables, répondant aux défis du changement climatique, de l'érosion de la biodiversité et de préservation des ressources et assurant aux agriculteurs un niveau de vie décent.

**JULIEN FOSSE**  
Département Développement durable et numérique





Tout l'enjeu pour le système de professionnalisation réside dans sa capacité à repenser le lien formation-emploi dans une vision élargie des métiers du sport et à reconnaître les compétences transférables des professions de l'encadrement.

**MARIÈME DIAGNE**  
Département Travail Emploi Compétences



**8,8**

emplois publics pour 100 habitants, c'est le taux d'administration moyen en France. Un taux qui varie de 7 dans les zones rurales à près de 10 dans les grandes métropoles.

Quand on pense métiers du sport, on imagine volontiers la professeuse d'EPS ou le vendeur de vélos. On pense moins à l'ergonome ou à l'intervenant en maison de retraite. Et pourtant, sur les 227 000 emplois du sport, près de la moitié ne sont ni des emplois d'éducateurs ni des emplois de vendeurs. La diversité des métiers du sport répond à celle des pratiques et des publics. Issu d'une réflexion collective, le rapport du [Réseau Emplois Compétences](#) de France Stratégie et du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) propose une vision renouvelée des [métiers du sport](#) pour penser concrètement l'offre de formation et les besoins en compétences de la filière à l'horizon 2024.

#### SOCIÉTÉ

## MIEUX RÉPARTIR L'EMPLOI PUBLIC SUR LES TERRITOIRES, UN ENJEU D'ÉQUITÉ ?

[La répartition géographique des emplois publics](#) sur un territoire est perçue comme un enjeu d'équité territoriale. Au-delà de la question de l'égal accès aux services publics de proximité, se joue celle de la dotation des territoires en emplois publics comme soutien économique aux territoires. Mais pour penser une éventuelle politique de réallocation des emplois publics, encore faut-il avoir une vision juste de leur géographie et des écarts effectifs de dotations en emplois entre territoires. C'est à ce travail de diagnostic que Flore Deschard et Clément Dherbécourt se sont livrés.

Bilan : la France compte en moyenne 8,8 emplois publics pour 100 habitants. Un taux d'administration qui s'échelonne régionalement de 10 en Île-de-France à 7,5 dans les Pays de la Loire. Or ces écarts s'expliquent aux trois quarts par la répartition inégale de l'emploi non local, c'est-à-dire l'emploi public servant à produire un service non pas à destination des usagers proches, mais pour les résidents du département, de la région, voire du pays dans son ensemble. De fait, si la répartition de l'emploi public local se révèle plutôt homogène, celle de l'emploi non local l'est beaucoup moins. C'est souvent dans les villes chefs-lieux qu'on trouve les grands services déconcentrés de l'État ou les administrations à vocation régionale. Les auteurs mesurent par exemple que dans les 10 % des zones les plus dotées, l'emploi non local compte pour plus de 8 % de l'emploi total, contre moins de 0,3 % dans les 10 % des zones d'emploi les moins dotées. Un (grand) écart qui va de pair avec le degré d'urbanisation des zones.

# PROPOSER L'ACTION PUBLIQUE DE DEMAIN : TOUS NOS TRAVAUX

## PUBLICATIONS

### RAPPORTS

- [La valeur de l'action pour le climat, Une valeur tutélaire du carbone pour évaluer les investissements et les politiques publiques](#), rapport de la commission présidée par Alain Quinet, février
- [Vision prospective partagée des emplois et des compétences : les métiers du sport](#), rapport du Réseau Emplois Compétences et du Céreq, février
- [Objectif « zéro artificialisation nette » : quels leviers pour protéger les sols ?](#), Julien Fosse, juillet
- [Faire de la politique agricole commune un levier de la transition agroécologique](#), Julien Fosse, octobre

### NOTES D'ANALYSE

- [« Écoles primaires : mieux adapter les moyens aux territoires »](#), Clément Dherbécourt et Daniel Agacinski, n° 76, avril
- [« Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ? »](#), Carmelo Zizzo, n° 77, avril
- [« Comment faire enfin baisser les émissions de CO<sub>2</sub> des voitures »](#), Nicolas Meilhan, n° 78, juin
- [« La répartition territoriale des emplois publics »](#), Clément Dherbécourt et Flore Deschard, n° 79, juin
- [« Autonomie des collectivités territoriales : une comparaison européenne »](#), François Écalle et Sébastien Turban, n° 80, juillet

### NOTE DE SYNTHÈSE

- [« Information sur l'orientation en fin d'études : un enjeu d'équité et de qualité »](#), Vincent Donne et Chakir Rachiq, février

### DOCUMENTS DE TRAVAIL

- [« La répartition territoriale des emplois publics »](#), Clément Dherbécourt et Flore Deschard, Document de travail n° 2019-03, juin

- [« Zéro artificialisation nette : quels leviers pour protéger les sols ? »](#), Julien Fosse, Document de travail n° 2019-04, octobre
- [« Améliorer la réglementation peut-il réduire le chômage structurel ? »](#), Cédric Crofils, Corentin Roussel et Gauthier Vermandel, Document de travail n° 2019-05, novembre
- [« Les réseaux de distribution d'électricité dans la transition énergétique »](#), Étienne Beeker, Document de travail n° 2019-07, novembre
- [« Le système électrique européen confronté à l'accord de Paris »](#), Dominique Auverlot, Dieter Helm, Marc Oliver Bettzüge et Fabien Roques, Document de travail n° 2019-08, novembre

## ÉVÈNEMENTS

- [Améliorer le bien-être des enfants : des objectifs aux moyens – Société](#), janvier
- [Transition climatique : peut-on mieux dépenser – Développement Durable](#), février
- [Les métiers de demain – Travail](#), mars
- [Intelligence artificielle : futur du travail ou travail du futur ? – Numérique](#), mai
- [Intelligence artificielle en France : quelle création de valeur ? quels nouveaux usages ? – Numérique & Cafés économiques de Bercy](#), juin
- [Vision prospective partagée des emplois et des compétences dans la filière numérique : évaluation et perspectives d'actualisation d'une démarche prospective deux ans après – Réseau Emplois Compétences](#), juin
- [Webconférence – Comment faire enfin baisser les émissions de CO<sub>2</sub> des voitures – Développement durable](#), septembre
- [Webconférence – Le sport en entreprise, réponse à la nouvelle manière de consommer le sport](#), novembre
- [Maintien en emploi des seniors : partage d'expérience – Réseau Emplois Compétences](#), novembre

# ÉVALUER LES POLITIQUES PUBLIQUES



**R**apports des comités d'évaluation sur les réformes de la fiscalité du capital, et sur le crédit d'impôt recherche, analyse pour l'Assemblée nationale des dispositifs de médiation entre citoyens et administrations ou de l'impact de l'immigration... 2019 a été une année charnière pour France Stratégie en matière d'évaluation, avec l'installation de deux nouveaux comités, pour l'évaluation de la loi Pacte et celle de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté.

## ÉCONOMIE

### ISF, IFI, PREMIÈRE ÉVALUATION DES RÉFORMES DE LA FISCALITÉ DU CAPITAL

Le comité d'évaluation des réformes de la fiscalité du capital a été installé en décembre 2018, c'est-à-dire un an après le lancement de la réforme qui a instauré un prélèvement forfaitaire unique (PFU) sur les revenus de l'épargne et remplacé l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF) par un impôt recentré sur la fortune immobilière (IFI).

Les travaux du comité se sont donc engagés à un moment où il ne disposait d'aucune remontée d'informations statistiques sur les premiers effets de la réforme, effets attendus à horizon de plusieurs années. Dans son premier rapport, le comité « pose » donc le paysage, afin d'engager dans de bonnes conditions une démarche d'évaluation *ex post* conçue comme un exercice progressif et cumulatif. De cette première exploration du sujet, le comité retient cependant des enseignements utiles concernant le contexte qui précédait les réformes, les apports de la littérature économique, les études d'impact *ex ante*, et les premiers éléments chiffrés pour une évaluation *ex post*.



## 0,2 %

c'est le taux d'imposition médian au titre de l'ISF auquel étaient taxés les 0,1 % les plus fortunés des contribuables ISF, avant la réforme, du fait des mécanismes de plafonnement.

## ÉCONOMIE

### QUEL IMPACT ÉCONOMIQUE DE L'IMMIGRATION EN FRANCE

Un résident français sur dix est immigré. On évalue mal pourtant l'impact de l'immigration sur le marché du travail, les finances publiques et la croissance. À cela rien de spécifique à la France. Il faudrait, pour mesurer cet impact, pouvoir isoler l'effet « intrinsèque » de l'immigration. Or les caractéristiques sociodémographiques de la

population immigrée comme celles, institutionnelles et économiques, du pays d'accueil entrent aussi en jeu. Tout exercice d'évaluation sur le sujet appelle donc une « contextualisation ». C'est le principal enseignement de ce rapport réalisé à la demande de l'Assemblée nationale qui se présente comme une revue de littérature sur la question.

Un exercice qui montre par exemple que, d'après les études existantes, l'impact de l'immigration sur l'emploi et les salaires des non-immigrés serait de faible ampleur en France. Un accroissement de 1 % de la main-d'œuvre dû à l'immigration se traduirait par une variation de l'emploi des non-immigrés comprise entre -0,3 % et +0,3 %, et une variation des salaires comprise entre -0,8 % et +0,5 %. L'impact serait plutôt négatif, mais d'ampleur modérée, sur les finances publiques et l'effet sur la croissance par habitant plutôt positif.

Le rapport identifie par ailleurs des moyens pour lever les difficultés de méthode sur lesquelles bute l'évaluation, notamment améliorer le suivi des trajectoires de la population immigrée en termes d'insertion professionnelle et mieux étudier les effets de l'immigration sur l'emploi en estimant l'apport de la population immigrée aux métiers en tension.

#### SOCIÉTÉ

## MÉDIATION ENTRE CITOYENS ET ADMINISTRATIONS : QUEL BILAN ?

Selon le Défenseur des droits, plus de 50 % des personnes ont expérimenté au moins une fois dans les cinq dernières années des difficultés pour résoudre un problème avec une administration. On comprend bien dans ce contexte la place grandissante prise par les dispositifs de médiation entre citoyens et administrations, mis en place à partir de 1973 avec la création du Médiateur de la République. On connaît peu pourtant leur écosystème. Le rapport de Daniel Agacinski et Louise Cadin, *Médiation accomplie ? Discours et pratiques de la médiation entre citoyens et administrations*, réalisé à la demande de l'Assemblée nationale, comble la lacune.

Le rapport formule plusieurs préconisations qui visent à harmoniser les conditions de la médiation, coordonner les médiateurs et discuter des enseignements de la médiation. Par exemple, l'harmonisation des conditions de la médiation pourrait passer par l'inscription dans la loi d'un « socle commun » définissant un standard minimal en termes de conditions de nomination et d'incompatibilités ainsi que d'autonomie de fonctionnement.



Il n'y a pas une mais des immigrations, qui fluctuent dans le temps et dans l'espace, sous l'effet conjoint des politiques publiques des pays d'accueil potentiels, et des mécanismes d'autosélection des migrants... Ainsi, porter un jugement absolu sur le fait que l'immigration serait intrinsèquement « bonne » ou « mauvaise économiquement n'a guère de sens.

CHRISTEL GILLES  
Département Économie



Pour coordonner les différents dispositifs, le Défenseur des droits pourrait être la « tête de réseau » des médiateurs publics, et veiller au respect du « socle commun de garanties ». Les rapports annuels des médiateurs pourraient être rendus plus visibles et discutés dans des espaces de délibération publique.

Ces préconisations ont été mises en discussion dans le but d'élaborer un **diagnostic partagé sur la situation**, lors d'un débat ouvert réunissant médiateurs institutionnels, agents du Défenseur des droits, responsables administratifs, représentants d'usagers et chercheurs.

#### ÉCONOMIE

## OÙ EN EST LA FRANCE EN MATIÈRE D'ÉVALUATION D'IMPACT ?

L'évaluation d'impact vise à apprécier, à partir de méthodes statistiques, les effets propres d'une politique publique au regard des objectifs qui lui sont assignés. Développée aux États-Unis dès les années 1960, elle apparaît en Europe à la fin des années 1990, portée par la volonté de rationaliser l'action publique et de rendre le processus de décision politique plus transparent.

Avec un certain retard sur ses voisins européens et américains, la France connaît aujourd'hui une montée en charge des évaluations d'impact. De là l'intérêt de passer en revue les bonnes pratiques des pays les plus avancés en la matière. La [comparaison de la France avec les États-Unis, le Canada, le Royaume-Uni, la Suède et l'Allemagne](#) sur la base d'entretiens, de rapports institutionnels et d'articles universitaires montre qu'il n'y a pas de « recette » unique pour encourager l'évaluation d'impact. Chaque pays a développé son modèle de « politiques publiques fondées sur la preuve » en s'appuyant sur ses propres leviers d'action, au premier rang desquels la vitalité académique, l'impulsion politique et l'accès aux données administratives.

Trois « clés du succès » ressortent cependant : la nécessité d'une meilleure articulation entre la demande et la production d'évaluation d'impact, la définition de principes communs garantissant notamment l'indépendance, la crédibilité et la transparence des évaluations, et le partage des enjeux, des pratiques et des résultats de l'évaluation d'impact au sein d'une communauté la plus large possible. C'est de ces principes que la France pourrait s'inspirer pour gagner en efficacité dans sa pratique.



# 30 472

c'est le nombre de saisines des services de médiation de Pôle emploi en 2017.



En comparant les bonnes pratiques en matière de collaboration entre administration et recherche, de mise en place de dispositifs formels mais aussi de diffusion et d'utilisation des résultats, ce panorama met en évidence une douzaine d'enseignements clés visant à accompagner le développement de l'évaluation d'impact.

ADAM BAIZ  
Département Économie





Il n'y a pas d'obstacle structurel à appliquer les méthodes de calcul socioéconomique à l'investissement social : tout comme un projet d'infrastructure, un investissement social présente la caractéristique de générer des bénéfices sur un horizon éloigné – et pour certains non marchands – qu'il s'agit d'actualiser et de monétiser.

**ARTHUR HEIM**  
Département Société et politiques sociales



## ÉCONOMIE

# LES NOUVELLES FRONTIÈRES DE L'ÉVALUATION SOCIOÉCONOMIQUE

Utilisé de longue date en France pour évaluer les projets d'infrastructures de transport, le calcul socioéconomique doit, depuis 2013, être appliqué à l'ensemble des investissements publics civils d'un montant supérieur à 20 millions d'euros. Mais jusqu'où ? Comment l'étendre par exemple aux projets immobiliers de l'enseignement supérieur et de la recherche, au programme de construction des prisons, ou encore aux politiques climatiques ?

C'est à ces questions qu'était consacré le [neuvième colloque du cycle sur l'évaluation socioéconomique des investissements publics](#), initié en 2014 avec le Secrétariat général pour l'investissement et le Conseil général de l'environnement et du développement durable, sous la présidence de Roger Guesnerie, dans le but d'améliorer les outils d'évaluation et d'aide à la décision, et de développer une culture commune de l'évaluation des projets d'investissement.

Un cran plus loin : peut-on étendre l'évaluation socioéconomique à l'investissement « social », c'est-à-dire à l'ensemble des mesures qui conduisent à accroître le capital humain ? Autrement dit, existe-t-il des méthodes fiables pour [appliquer le calcul socioéconomique à des politiques sociales](#) aussi différentes que l'accueil des jeunes enfants, la réduction de la taille des classes ou l'accès à une couverture santé ? L'exercice serait d'autant plus utile que ces politiques peuvent être rapidement reconfigurées en fonction des résultats d'évaluation, ce qui n'est pas le cas pour un investissement public physique.

# ÉVALUER LES POLITIQUES PUBLIQUES : TOUS NOS TRAVAUX

## PUBLICATIONS

### RAPPORTS

- [L'évaluation socioéconomique des projets immobiliers de l'enseignement supérieur et de la recherche](#), rapport du groupe de travail présidé par Émile Quinet, coordinateur général : Jincheng Ny, février
- [L'impact du crédit d'impôt recherche](#), avis de la Commission nationale d'évaluation des politiques d'innovation présidée par Gilles de Margerie, rapporteurs : Mohamed Harfi et Rémi Lallement, mars
- [Médiation accomplie ? Discours et pratiques de la médiation entre citoyens et administrations](#), rapporteurs : Daniel Agacinski et Louise Cadin, juillet
- [L'impact de l'immigration sur le marché du travail, les finances publiques et la croissance](#), rapporteurs : Julien Rousselon, Christel Gilles et Mohamed Harfi, juillet
- [Comité d'évaluation des réformes de la fiscalité du capital – Premier rapport](#), rapport du comité présidé par Fabrice Lengart, rapporteur : Boris Le Hir, octobre
- [Comité de suivi et d'évaluation de la loi PACTE – Rapport méthodologique](#), rapport du comité présidé par Gilles de Margerie, rapporteur : Adam Baïz, décembre

### NOTE D'ANALYSE

- [« Quelle taxation du capital, avant et après la réforme de 2018 ? »](#), Clément Dherbécourt et Margarita Lopez Forero, n° 81, septembre

### NOTES DE SYNTHÈSE

- [« L'investissement social à l'épreuve de l'évaluation socioéconomique »](#), Arthur Heim et Denis Fougère, novembre
- [« Évaluation d'impact des politiques publiques : que peut apprendre la France des pays les plus avancés ? »](#), Adam Baïz, Pierre-Henri Bono, Sandra Debu, Rozenn Desplatz, Clément Lacouette-Fougère et Alain Trannoy, décembre

## DOCUMENTS DE TRAVAIL

- [« L'évaluation socioéconomique de l'investissement social. Comment mettre en œuvre des analyses coûts-bénéfices pour les politiques d'emploi, de santé et d'éducation ? »](#), Arthur Heim et Denis Fougère, Document de travail n° 2019-06, novembre
- [« L'évaluation des politiques publiques en Allemagne »](#), Adam Baïz et Pierre-Henri Bono, Document de travail n° 2019-10, décembre
- [« L'évaluation des politiques publiques au Canada »](#), Clément Lacouette-Fougère, Document de travail n° 2019-11, décembre
- [« L'évaluation des politiques publiques aux États-Unis »](#), Rozenn Desplatz, Document de travail n° 2019-12, décembre
- [« L'évaluation des politiques publiques en France »](#), Rozenn Desplatz et Clément Lacouette-Fougère, Document de travail n° 2019-13, décembre
- [« L'évaluation des politiques publiques au Royaume-Uni »](#), Sandra Debu, Document de travail n° 2019-14, décembre
- [« L'évaluation des politiques publiques en Suède »](#), Sandra Debu, Document de travail n° 2019-15, décembre
- [« Vingt ans d'évaluations d'impact en France et à l'étranger. Analyse comparée des pratiques dans six pays »](#), Adam Baïz, Sandra Debu, Rozenn Desplatz, Pierre-Henri Bono, Clément Lacouette-Fougère et Alain Trannoy, Document de travail n° 2019-16, décembre

## ÉVÉNEMENTS

- [Entre citoyens et administrations : médiation impossible ? – Évaluation de politiques publiques](#), avril
- [Les nouvelles frontières de l'évaluation socioéconomique : des investissements publics aux politiques publiques – Comité d'évaluation socioéconomique des projets d'investissements publics](#), novembre

# LA PLATEFORME RSE



Installée auprès de France Stratégie en 2013, la Plateforme RSE est un espace de dialogue, de concertation et de construction de propositions. Elle réunit les parties prenantes de la responsabilité sociale des entreprises en France : réseaux d'acteurs, entreprises, partenaires sociaux, organisations de la société civile, chercheurs et institutions publiques.



C'est dans le travail multi-acteurs, dans le dialogue, que l'on peut construire des solutions aux enjeux de société qui sont devant nous. En RSE, personne n'a raison tout seul.

**FRÉDÉRIQUE LELLOUCHE**  
Présidente de la Plateforme RSE



## ENGAGEMENT DES ENTREPRISES POUR LA PRÉVENTION DES CONDUITES ADDICTIVES (ALCOOL, TABAC ET STUPÉFIANTS)

La Mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives (MILDECA) a saisi la Plateforme RSE pour qu'elle propose des mesures susceptibles d'encourager les entreprises à s'engager dans des démarches visant à réduire les consommations à risque. L'avis de la Plateforme RSE a été remis le 14 janvier 2019 à Nicolas Prisse, président de la MILDECA.

→ [strategie.gouv.fr/publications/engagement-entreprises-prevention-conduites-addictives-alcool-tabac-stupefiants](https://strategie.gouv.fr/publications/engagement-entreprises-prevention-conduites-addictives-alcool-tabac-stupefiants)

## LA RSE, DÉMARCHE DE DIALOGUE ET LEVIER DE TRANSFORMATION

Eu égard à ses missions, à ses travaux, et à son mode de fonctionnement, la Plateforme RSE a souhaité rappeler le rôle de l'entreprise et de la RSE et partager quelques éléments de réflexion dans le contexte social de l'hiver 2018-2019. Elle a adopté son avis en mars 2019.

→ [strategie.gouv.fr/publications/rse-demarche-de-dialogue-levier-de-transformation-contribution-de-plateforme-rse](https://strategie.gouv.fr/publications/rse-demarche-de-dialogue-levier-de-transformation-contribution-de-plateforme-rse)

## ENGAGEMENT POUR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES DES ENTREPRISES ACTIVES À L'INTERNATIONAL

En amont du sommet du G7 réuni à Biarritz en août 2019, le ministre de l'Europe et des Affaires étrangères a confié à la Plateforme RSE la mission d'élaborer un diagnostic et des recommandations pour mobiliser les entreprises françaises actives à l'international en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes. La Plateforme a adopté son avis en juillet 2019.

→ [strategie.gouv.fr/publications/engagement-egalite-femmes-hommes-entreprises-actives-linternational](https://strategie.gouv.fr/publications/engagement-egalite-femmes-hommes-entreprises-actives-linternational)

## RSE ET PERFORMANCE GLOBALE : MESURES ET ÉVALUATIONS – ÉTAT DES LIEUX DES PRATIQUES

La Plateforme RSE a décidé de se saisir de la question des sources et des usages des données sur la responsabilité sociale des entreprises. Ce travail de diagnostic, d'analyse et de propositions a donné lieu à un avis adopté et publié en novembre 2019.

→ [strategie.gouv.fr/publications/rse-performance-globale-mesures-evaluations-etat-lieux-pratiques](https://strategie.gouv.fr/publications/rse-performance-globale-mesures-evaluations-etat-lieux-pratiques)



### Retrouvez l'actualité de la Plateforme RSE :

- [strategie.gouv.fr/chantiers/plateforme-rse](https://strategie.gouv.fr/chantiers/plateforme-rse)
- Twitter : [twitter.com/plateformerse?lang=fr](https://twitter.com/plateformerse?lang=fr)
- LinkedIn : [linkedin.com/company/plateformerse](https://linkedin.com/company/plateformerse)



# 50

organisations  
sont membres de  
la Plateforme RSE



# LE CONSEIL NATIONAL DE PRODUCTIVITÉ



CONSEIL NATIONAL  
DE PRODUCTIVITÉ



### Retrouvez l'actualité du CNP :

→ [strategie.gouv.fr/conseil-national-de-productivite](https://strategie.gouv.fr/conseil-national-de-productivite)

Institué en 2018 auprès de France Stratégie, qui assure son secrétariat général, le Conseil national de productivité (CNP) a pour mission d'analyser les déterminants et les évolutions de la productivité et de la compétitivité françaises, en considérant notamment les aspects liés à la zone euro. Il est présidé par Philippe Martin et composé d'un collège de onze économistes.

Le CNP a élaboré son premier rapport annuel en 2019 : **Productivité et compétitivité : où en est la France dans la zone euro ?**, qui dresse un panorama complet de la performance française en matière de productivité, de compétitivité et de compétences.

# LES INSTANCES DU RÉSEAU DE FRANCE STRATÉGIE



## CENTRE D'ÉTUDES PROSPECTIVES ET D'INFORMATIONS INTERNATIONALES (CEPII)

Le CEPII, dirigé par Sébastien Jean, produit des études et des bases de données, et organise des conférences qui ont vocation à alimenter les décisions et le débat publics.

→ [www.cepii.fr](http://www.cepii.fr)



## CONSEIL D'ANALYSE ÉCONOMIQUE (CAE)

Composé d'universitaires et de chercheurs reconnus, et présidé par Philippe Martin, le Conseil d'analyse économique réalise en toute indépendance des études économiques pour le gouvernement, qui sont rendues publiques.

→ [www.cae-eco.fr](http://www.cae-eco.fr)



## CONSEIL D'ORIENTATION DES RETRAITES (COR)

Le Conseil d'orientation des retraites élabore des diagnostics partagés et formule des propositions pour éclairer les politiques publiques en matière de retraites. Présidé par Pierre-Louis Bras, le COR est composé de parlementaires, de représentants des organisations syndicales et patronales, de retraités, de membres de l'administration et d'experts.

→ [www.cor-retraites.fr](http://www.cor-retraites.fr)



## CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI (COE)

Le Conseil d'orientation pour l'emploi est un lieu permanent de débat entre les principaux acteurs du marché du travail. Présidé par le commissaire général de France Stratégie, le COE a pour objectif d'établir des diagnostics partagés et de formuler des propositions de réforme sur les questions de travail et d'emploi.

→ [www.strategie.gouv.fr/reseau-france-strategie/conseil-dorientation-lemploi-coe](http://www.strategie.gouv.fr/reseau-france-strategie/conseil-dorientation-lemploi-coe)



## HAUT CONSEIL POUR LE CLIMAT (HCC)

Installé en 2018, le Haut Conseil pour le climat, présidé par Corinne Le Quéré, est chargé d'apporter un éclairage indépendant sur la politique du gouvernement en matière de climat. Il est composé de douze autres experts de la science du climat, de l'économie, de l'agronomie et de la transition énergétique.

→ [www.hautconseilclimat.fr](http://www.hautconseilclimat.fr)



## HAUT CONSEIL POUR L'AVENIR DE L'ASSURANCE MALADIE (HCAAM)

Le Haut Conseil pour l'avenir de l'assurance maladie est une instance de réflexion et de propositions qui contribue à une meilleure connaissance des enjeux, du fonctionnement et des évolutions envisageables des politiques d'assurance maladie. Présidé par Anne-Marie Brocas, le HCAAM est composé de 66 membres.

→ [www.securite-sociale.fr/hcaam](http://www.securite-sociale.fr/hcaam)



## HAUT CONSEIL DE LA FAMILLE, DE L'ENFANCE ET DE L'ÂGE (HCFEA)

Créé en 2016, le Haut Conseil de la famille, de l'enfance et de l'âge a pour mission d'apporter une expertise sur les questions liées à la famille et à l'enfance, à l'avancée en âge et à l'adaptation de la société au vieillissement, dans une approche intergénérationnelle. Il compte 230 membres, avec une présidence assurée à tour de rôle par Michel Villac, Sylviane Giampino et Bertrand Fragonard.

→ [www.hcfea.fr](http://www.hcfea.fr)



## HAUT CONSEIL DU FINANCEMENT DE LA PROTECTION SOCIALE (HCFi-PS)

Le Haut Conseil du financement de la protection sociale est chargé d'établir un état des lieux du système de financement de la protection sociale et de formuler des propositions d'évolution. Présidé par Dominique Libault, le HCFi-PS est composé de représentants de l'État, des organisations syndicales et de personnalités qualifiées.

→ [www.securite-sociale.fr/hcfips](http://www.securite-sociale.fr/hcfips)

# 2019 EN CHIFFRES

## EFFECTIFS PERMANENTS

143

collaborateurs

84

pour France Stratégie



58 %  
de femmes



42 %  
d'hommes

## PRODUCTION ET ACTIVITÉ



41

publications  
(rapports, documents  
de travail, notes  
d'analyse)



37

événements  
organisés ou  
co-organisés par  
France Stratégie

## COMMUNICATION



[strategie.gouv.fr](http://strategie.gouv.fr)

839 479

visites annuelles

1 672 357

pages vues

204 843

téléchargements



Emailing

31 845

abonnés aux actualités  
de France Stratégie  
via emailing



Presse

3 552

retombées médias



Twitter

54 121

followers

(+ 6,1 % par rapport à 2018)

LinkedIn

20 939

followers

(+ 57,8 % par rapport à 2018)

Facebook

12 220

fans

(+ 5,2 % par rapport à 2018)

Instagram

895

followers

(compte créé fin 2018)

# L'ORGANIGRAMME DE FRANCE STRATÉGIE

## COMMISSAIRE GÉNÉRAL

Gilles de Margerie

## COMMISSAIRE GÉNÉRAL ADJOINT

Cédric Audenis

## SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

Denis Cristophe  
secrétaire général

Éléna Dupont  
secrétaire générale adjointe

## DÉVELOPPEMENT DURABLE ET NUMÉRIQUE

Bérengère Mesqui  
directrice du département

Julien Fosse  
adjoint à la directrice

## ÉCONOMIE

Vincent Aussilloux  
directeur du département

Boris Le Hir  
adjoint au directeur

## SOCIÉTÉ ET POLITIQUES SOCIALES

Gautier Maigne  
directeur du département

Julien Rousselon  
adjoint au directeur

## TRAVAIL, EMPLOI, COMPÉTENCES

Hélène Garner  
directrice du département

Antoine Naboulet  
adjoint à la directrice

## ÉDITION, COMMUNICATION, ÉVÉNEMENTS

Matthias Le Fur  
directeur du service

Flavio Leoni  
adjoint au directeur

## PLATEFORME RSE

Gilles Bon-Maury  
secrétaire permanent



# RETROUVEZ TOUTE L'ACTUALITÉ DE FRANCE STRATÉGIE

## DANS VOTRE BOÎTE MAIL



### LE SUPPLÉMENT

Restez informé de l'**actualité** de France Stratégie, une fois par mois



### LE FLASH

Recevez une **alerte** dès la sortie d'une publication



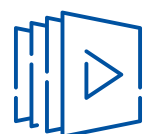
### IN BRIEF

Subscribe to **the latest** from France Stratégie **in English**



### CLÉS DE LECTURE

Découvrez nos **dernières analyses** en infographies



### [RE]VOIR

Profitez de la sélection des **vidéos** du mois



### LES DÉBATS

Participez aux **webconférences** et aux **grands événements** organisés par France Stratégie

## SUR LE WEB

Retrouvez tous nos débats, publications et vidéos sur notre site internet :

**strategie.gouv.fr**

et sur nos réseaux sociaux :



@Strategie\_Gouv



france-strategie



FranceStrategie



@FranceStrategie\_



StrategieGouv

Le rapport d'activité 2019 est une publication de France Stratégie.

#### DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Gilles de Margerie, commissaire général

#### DIRECTEUR DE LA RÉDACTION

Cédric Audenis, commissaire général adjoint

#### RÉDACTRICE

Céline Mareuge

#### COORDINATION

Flavio Leoni

#### CONCEPTION GRAPHIQUE

BA-BA ([www.ba-ba.fr](http://www.ba-ba.fr))

#### CRÉDITS PHOTO

Thierry Marro

#### CONTACT

Matthias Le Fur, directeur du service Édition, Communication, Événements

Tél. : 01 42 75 61 37

E-mail : [matthias.lefur@strategie.gouv.fr](mailto:matthias.lefur@strategie.gouv.fr)

#### FRANCE STRATÉGIE

Adresse postale : TSA 90725 – 75334 Paris Cedex 07

Adresse physique : 20, avenue de Ségur – 75007 Paris

Imprimé par la Dila. Dépôt légal : mai 2020

Institution autonome, placée auprès du Premier ministre,  
France Stratégie contribue, par ses propositions,  
à l'action publique et éclaire le débat.

Elle réalise des études originales sur les grandes évolutions  
économiques et sociales, et les enjeux de soutenabilité.  
Elle produit également des évaluations de politiques publiques  
à la demande du gouvernement. Les résultats de ses travaux  
s'adressent aux pouvoirs publics et aux citoyens.



**FRANCE STRATÉGIE**  
ÉVALUER, ANTICIPER, DÉBATTRE, PROPOSER.