



Édito

NOUS OUVRONS UN NOUVEAU CHAPITRE DU « PLAN » À LA FRANÇAISE.

J'ai pour le Plan une très grande ambition. Une ambition ancrée dans la grandeur de son histoire, ses fondateurs et ses porteurs : de Gaulle, Monnet, Massé, Delors, Rocard... Une ambition tournée vers un avenir exigeant et passionnant : celui des révolutions technologiques, des bouleversements géopolitiques, de la transition écologique, de la défense résolue de notre modèle social, d'une certaine idée de la France et de l'Europe, face aux attaques autoritaires et aux dérives illibérales.

Ce nouveau départ, c'est une fusion, qui est surtout une réunification : entre France Stratégie, héritière du Plan de 1946, qui a perduré en se transformant sous tous les gouvernements de deux Républiques ; et le Haut-commissariat au Plan, institué au moment de la crise Covid pour repenser nos grandes transformations : démographie, nucléaire, réindustrialisation...

Cette intégration est logique. Elle se fera rapidement, avec une exigence d'efficacité, dans le respect des missions et des agents, dont la qualité est reconnue en France et au-delà.

Cette fusion n'est pas un projet, elle est un outil. **Le projet, c'est le travail de fond : éclairer le débat public et orienter l'action de l'État, avec des faits, des options et des opinions.** Je veux retrouver notre ADN : dans chacun de nos travaux, combiner le débat d'actualité et le temps long, et porter des propositions fortes. Ne pas réagir à l'anecdote ou la polémique. Mais clarifier et approfondir les débats de notre époque, en nous projetant à cinq, dix ou vingt-cinq ans.

Cet ADN renforcé, c'est une méthode, celle du « carrefour » et de la « boîte nationale à idées » vantés par Jacques Delors : avoir la double culture de l'expertise robuste et des idées créatives, être un lieu de débat ouvert et de confrontation de points de vue. C'est aussi d'assumer des partis pris, car le Plan a toujours eu et été un cadre : l'attachement à la régulation, la solidarité, la production et la construction européenne.

Nous présentons aujourd'hui, pour l'année 2025-2026, **un programme de travail ambitieux et ciblé**, sur trois axes prioritaires :

- le système productif et notre modèle social ;
- la transition écologique et l'aménagement du territoire ;
- les reconfigurations démocratiques.

Nous y ajoutons **trois grands exercices transversaux** : un portrait prospectif de notre pays à un double horizon « **France 2035, France 2050** » ; des notes de cadrage des débats pour les élections de 2027 ; des travaux conjoints entre la France et l'Allemagne, pour identifier nos défis communs en Europe.

Ces travaux donneront lieu à des rapports précis, autour desquels nous renforcerons la communication, pour leur donner **plus d'écho et plus d'impact**. Dans cet esprit, je souhaite lancer de nouveaux formats, notamment des « **notes flash** » sur des questions d'actualité et des **contributions extérieures** pour faire émerger une pluralité d'avis et de propositions. Nous organiserons aussi des **débats d'opinion entre grands témoins** et des **débats citoyens partout en France**. Et parce qu'on ne peut penser la France sans penser l'Europe, une antenne sera bientôt ouverte à **Bruxelles**.

C'est un commissariat des idées et des débats que nous ouvrons aujourd'hui, à un moment où la France doit retrouver **le sens du temps long et le goût de l'avenir**.

CLÉMENT BEAUNE

Haut-commissaire au Plan et Commissaire général de France Stratégie

Système productif et modèle social

Comment financer notre modèle social à l'heure du réarmement ?

Cet axe explorera les stratégies pour restaurer nos finances publiques, en particulier pour maîtriser les dépenses sociales et locales, accroître l'emploi, la productivité et l'innovation, en intégrant les grands défis français et européens (réarmement, transition écologique, vieillissement...).

Quelle stratégie de finances publiques d'ici à 2035 ?

Nos travaux, qui s'inscriront notamment dans le cadre d'une mission confiée à France Stratégie (et à la Cour des comptes) par le ministère des finances, viseront à mesurer l'impact sur les finances publiques des tendances à l'œuvre dans les dix prochaines années (défense, transition écologique, démographie...). Ils examineront les options garantissant notre modèle social dans un contexte d'effort de défense et de respect de nos engagements environnementaux et budgétaires européens.

Dynamique et maîtrise des dépenses sociales et locales ? Comparaisons européennes

Une analyse de l'évolution des dépenses sociales et locales, qui représentent la majorité de la dépense publique, dans différents pays de l'Union européenne, permettra de cerner ceux qui ont le mieux réussi à maîtriser ces dépenses. Il s'agira d'identifier les leviers mis en œuvre et d'envisager leur transposition en France dans les années à venir.

Comment organiser et financer l'industrie de défense, en France et en Europe ?

Ce rapport étudiera les moyens de développer l'industrie de défense française et européenne, dans un but d'autonomie stratégique. Il proposera des modèles d'organisation et de financement – en examinant les projets franco-allemands ou le Fonds européen de défense existants – pour accroître l'effort de défense, renforcer notre base industrielle et substituer une production et un achat européens à la dépendance américaine.

Quel impact de l'évolution démographique ? Comment y faire face ?

Une revue d'ensemble des effets du vieillissement de la population, mais aussi de la baisse de la natalité, sera conduite : sur les besoins de main-d'œuvre dans certains secteurs, sur la productivité et plus généralement sur les variables macroéconomiques telles que l'épargne ou l'inflation, sur les comptes publics et nos services publics.

Comment relancer la productivité en France ?

Ce projet analysera les stratégies de relance de la productivité en France en combinant des leviers de court et long termes. Il évaluera l'impact des réformes et des politiques économiques pour stimuler l'innovation. Une réflexion sera menée sur la politique d'innovation, avec un équilibre à trouver entre rattrapage technologique et encouragement à l'innovation de rupture.

Comment accroître la quantité et la qualité de l'emploi ?

La France affiche un taux d'emploi encore insuffisant et présente une qualité de l'emploi qui reste médiocre dans de nombreux métiers. L'enjeu est de progresser sur ces deux fronts, à la lumière des mutations de l'emploi. Les leviers d'amélioration de la qualité des emplois et de la formation professionnelle, et de réduction des freins à l'emploi, seront explorés avec l'appui du Réseau emplois compétences et du Haut Conseil des rémunérations, de l'emploi et de la productivité.

Transition écologique et aménagement du territoire

Comment décarboner sans sacrifier ?

Nos objectifs environnementaux impliquent des changements profonds de nos modes de production, de consommation et d'aménagement. La question des infrastructures et celle des normes, souvent débattues de manière conflictuelle, sont au cœur de la transition écologique et méritent des éclairages approfondis pour améliorer le débat et la décision publics.

Green Deal, RSE... L'Union européenne est-elle vraiment un « enfer normatif » ?

Ce projet analysera le recours aux normes environnementales (Pacte vert, directive CSRD...) dans l'Union européenne. Il cherchera à les quantifier, à en évaluer l'efficacité et les coûts, en les comparant à d'autres instruments d'intervention publique et aux pratiques de nos concurrents ou partenaires internationaux. Ce travail comprendra une dimension transversale et des analyses sectorielles.

Quels projets d'infrastructures et comment les réussir ?

Nos infrastructures sont au cœur des enjeux de transition écologique et d'aménagement du territoire. Nous identifierons les besoins prioritaires – mobilité, énergie, numérique... en examinant les conditions d'acceptabilité et de réussite des grands projets. Nous rechercherons notamment une meilleure conciliation entre la préservation de l'environnement et les enjeux de sécurité juridique ou de maîtrise des délais.

L'avenir des concessions autoroutières : un enjeu national

L'arrivée à échéance prochaine de grands contrats de concession pose la question du futur modèle autoroutier et, en particulier, des modes de gestion et des péages. Ce projet en analysera les enjeux à la fois économiques, budgétaires, juridiques, sociaux, territoriaux et environnementaux. Il contribuera notamment à éclairer les choix de l'État dans le cadre de la conférence de financement des mobilités.

Quelle place de la sobriété dans l'atteinte de nos objectifs environnementaux ?

Atteindre la neutralité carbone et préserver nos ressources naturelles nécessite de repenser aussi nos modes de consommation. Ce projet précisera dans quelle mesure et à quelles conditions la sobriété peut contribuer à nos objectifs environnementaux. Nous nous interrogerons sur les leviers d'action publique, de l'information à la contrainte. Des comparaisons internationales auront pour but d'identifier les bonnes pratiques.

Géographie des services publics : constat et propositions sur l'équité territoriale

Le projet définira un panier de services publics « essentiels » et établira un diagnostic territorialisé de leur accessibilité aujourd'hui et dans les années à venir, à partir des sources de la statistique publique. Nous examinerons les conditions d'accès à chacun de ces services, notamment en termes de temps de transport, mais aussi de qualité du service. L'analyse prendra en compte les avantages et les limites des solutions numériques.

Reconfigurations démocratiques

Comment renforcer la démocratie et la cohésion nationale ?

Cet axe analysera les mécanismes de décomposition et de recomposition qui affectent les démocraties. Partout en Europe, des débats surgissent sur la régulation du numérique ou la nécessité d'un creuset commun, pour les jeunes en particulier. Nous examinerons ces questions et formulerons des propositions, appuyées sur des comparaisons européennes.

Les nouvelles fabriques de l'opinion : analyse, risques et régulation

L'émergence et les transformations des acteurs de la « fabrique » de l'opinion (chaînes d'information, réseaux sociaux...) renouvellent les termes du débat public. Comment assurer une liberté d'expression protégeant le pluralisme et garantir le débat dans un cadre démocratique ? Nous explorerons le mode de fonctionnement et l'impact des nouveaux médias, ainsi que l'efficacité des outils de régulation mis en place dans l'Union européenne et leurs améliorations possibles.

Comment faire société ? Le cas du « service civique »

Les différents instruments existant ou ayant existé en France (service militaire, service civique, service national universel...) seront mis en regard des dispositifs en vigueur dans d'autres pays européens. Nous présenterons les enjeux et les masses budgétaires associées pour plusieurs scénarios d'évolution des dispositifs en France.

Démocratie sociale : quels modèles pour la représentation des salariés dans la gouvernance des entreprises ?

Ce travail s'intéressera au renforcement de la présence des représentants des salariés dans les conseils d'administration en France (loi PACTE), à son impact sur le développement des entreprises (investissement, chiffres d'affaires, partage de la valeur ajoutée) et sur la qualité du dialogue social. Il examinera les expériences et bonnes pratiques d'autres pays européens, notamment l'Allemagne, pour formuler des propositions nouvelles.

PRINCIPAUX PROJETS EN COURS

- Comment se comportent les entreprises à l'approche des seuils d'effectifs ? (avril)
- Stéréotypes filles/garçons : bilan et propositions (mai)
- Quelle mutualisation des risques climatiques à l'horizon 2050 ? (juin)
- L'eau d'ici 2050 : prospective territorialisée sur la demande confrontée à l'évolution de la ressource (juin)
- Analyse coûts-bénéfices des Jeux olympiques et paralympiques 2024 (septembre)
- Les politiques de santé environnementale, état des lieux et propositions – mission confiée par l'Assemblée nationale (septembre)

Trois grands exercices transversaux

Au-delà des projets présentés dans les axes thématiques, nous innoverons en menant de grands exercices prospectifs dans les prochains mois.

Un exercice de prospective à double horizon : « France 2035, France 2050 »

France Stratégie a réalisé plusieurs exercices de prospective ces dernières années, avec des horizons variables : emplois et compétences (2030), réindustrialisation (2035), impact économique de la transition climatique (2030), demande en eau (2050)...

Nous lancerons à l'été 2025 **un grand portrait prospectif de la France, avec un double horizon 2035 et 2050**. Cet exercice comportera une dizaine de thèmes : emplois et compétences, finances publiques, démographie, inégalités, logement, santé, agriculture, réindustrialisation, énergie...

Le travail sera largement ouvert, il associera nos équipes et de nombreuses administrations de l'État, mais aussi des contributeurs externes, avec une large concertation incluant élus locaux, partenaires sociaux, entreprises et associations.

Cadrage des débats en amont des élections de 2027

En amont des élections de 2027, nous contribuerons à éclairer le débat public avec **une série de notes sur une dizaine d'enjeux clés** : retraites, éducation, égalité femmes/hommes, finances publiques, transition écologique, immigration...

Pour chacun de ces sujets, seront présentés les éléments de diagnostic, avec une dimension prospective et des comparaisons européennes, ainsi que les options de politique publique envisageables, de manière non partisane.

Défis communs : pour un agenda européen

Au moment où une nouvelle coalition de gouvernement se construit en Allemagne, où une convergence et un élan franco-allemands sont indispensables pour renforcer l'Europe, relancer des travaux communs est particulièrement utile, sur les grandes réformes économiques et sociales à mener et sur des initiatives conjointes à défendre dans l'Union européenne.

C'est pourquoi nous proposons, sur le modèle du rapport « Pisani-Ferry/Enderlein » (2014), de **reconduire un exercice franco-allemand pour identifier des convergences bilatérales et des propositions communes** que nous pourrions porter auprès de nos partenaires européens.

Compte tenu de la montée en puissance des enjeux communs – de sécurité notamment –, un exercice similaire pourrait être envisagé avec le **Royaume-Uni**.