

# COLLOQUE DU CINQUANTENAIRE DU COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN

## Globalisation, mondialisation, concurrence : la planification française a-t-elle un avenir ?

-----

**Intervention de M. Jean PUECH**  
**Président de l'APCG**  
**(Assemblée des présidents des Conseils généraux de France)**

**Paris, le 21 mai 2006**

Planification souple, incitative, conçue à l'origine pour amodier les « imperfections » de l'économie de marché et orienter l'investissement public et privé vers l'effort de reconstruction et de relance de l'économie de notre pays à l'issue du conflit mondial, puis son développement harmonieux sur l'ensemble du territoire, la planification à la française a-t-elle un avenir, peut-elle être adaptée au nouveau contexte économique et institutionnel, national et international, est-elle encore nécessaire ?

Face à la mondialisation des échanges, à l'accélération du rythme des mutations auxquelles doivent s'adapter les systèmes productifs et l'économie, face à l'importance des facteurs exogènes dans la conduite des politiques gouvernementales, dans le cadre institutionnel européen, de quel poids les efforts de planification peuvent-il peser ?

Même souple et incitative, cette dernière peut-elle à la fois afficher des objectifs à moyen ou long terme et tenir compte en permanence des évolutions de plus en plus rapides que subit l'économie mondiale et de leurs conséquences sur l'économie nationale ?

Peut-on même encore planifier l'investissement public ?

On serait du coup tenté de répondre que la planification française, pour originale qu'elle soit, est devenue caduque. Tentation d'autant plus forte d'ailleurs, que dans le contexte actuel de compression des finances publiques, on pourrait légitimement se demander ce qui reste à planifier, sinon la pénurie.

On aurait tort, je crois.

C'est au contraire au moment où les contraintes tant internes qu'externes sont les plus fortes, où la ressource financière se fait plus rare, que la planification reprend toute son importance.

Mais moins assurément dans une optique de répartition des fruits de la croissance et de « gestion » d'une masse importante de formation brute de capital fixe, que dans celle de la répartition d'une richesse devenue plus rare, afin d'amortir les chocs les plus rudes engendrés par l'ampleur et la durée de la crise et de rééquilibrer le territoire national.

Elle doit désormais s'attacher à orienter les fonds, notamment publics non seulement là où ils sont le plus utile, en fonction de priorités clairement définies, mais également là où leur rendement sera le plus fort.

Autrement dit, dépenser mieux et si possible moins.

Elle doit répondre pour cela à l'heure actuelle à trois exigences :

- Une forte volonté politique soutenue par le Parlement.
- Une adaptation aux exigences de la décentralisation : certes la planification française a d'ailleurs su s'adapter, bien qu'imparfaitement, au processus de la décentralisation, au travers notamment des contrats de plan État-régions, qui en forment désormais l'élément essentiel.

Mais l'élaboration, le suivi et l'évaluation des contrats de plan laissent encore largement à désirer. En particulier l'implication concrète des acteurs locaux, exécutifs des collectivités, comme les processus de concertation mis en place sont notoirement déficients dans de nombreux cas.

- Enfin, planifier à l'heure actuelle, c'est avant tout et d'abord évaluer : évaluer l'impact, l'efficacité et le rendement des politiques publiques.

En ce domaine tout est encore à faire malgré de timides essais, à commencer par la conception de méthodologies sérieuses.

De la réponse à ces enjeux dépendent à mon sens, l'avenir du Commissariat général du Plan et celui de la planification française.

# **COLLOQUE DU CINQUANTENAIRE DU COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN**

**Intervention de M. Jean-Paul DELEVOYE**

**Sénateur du Pas-de-Calais**

**Conseiller Général**

**Maire de Bapaume**

**Président de l'Association des Maires de France**

**Paris, les 23 et 24 mai 1996**

Nous vivons un moment dangereux pour nos démocraties.

Les médias sont extraordinairement réducteurs des pensées et amplificateurs des problèmes, favorisant la loi de la rue ou la domination des majorités par les minorités. Le négatif l'emporte sur le positif, le noir sur la couleur.

Les politiques ont tellement joué le clientélisme politique que le chacun pour soi l'emporte sur le chacun pour tous et que les débats sont des joutes oratoires ayant pour enjeu la conquête d'un pouvoir plus que l'efficacité de la solution. Cette neutralisation renforce le sentiment d'impuissance ouvrant les portes aux démagogues, aux populistes, aux extrémistes, non par adhésion, mais par rejet.

De ce fait, le calendrier électoral l'emporte sur celui des réformes, au point que celles-ci ne se décrètent que dans l'urgence ou dans l'impossibilité de faire autrement.

Socrate disait que la démocratie est le meilleur système politique à condition d'éduquer le peuple.

La bonne respiration démocratique se rythme en quatre phases :

1 - La pédagogie des enjeux = phase de sensibilisation

2 - Le débat sur les différentes solutions = phase d'échange, de participation donc de responsabilisation

3 - Le choix arrêté par l'autorité avec objectifs, calendrier et moyens = phase de contractualisation et d'engagement.

4 - L'adhésion et la participation au choix = phase d'action exigeant l'évaluation et l'adaptation.

Le Plan a toute sa place dans les quatre phases à des degrés divers.

### ***1ère Phase***

Le changement, la réforme ne peut être engagée que si le peuple a conscience de sa nécessité et de l'amélioration attendue.

Le Plan est un lieu privilégié pour tenter d'aboutir sur certains sujets vitaux pour l'avenir du pays à un Pacte Républicain obtenant, par l'adhésion de tous sur le constat, un impact énorme sur l'opinion.

C'est une phase essentielle conditionnant le succès ou l'échec.

### ***2ème Phase***

Le Plan se doit d'alimenter le débat, d'en valider les analyses et de le borner pour écarter les fausses solutions.

Notre pays souffre d'une absence cruelle de débats.

Le débat doit s'organiser par un échange qui ne doit souffrir d'aucune censure a priori, et n'écarter aucune solution, même si elle n'est pas politiquement correcte.

Le Plan se doit d'éclairer toutes les pistes.

La responsabilisation de chacun au moment du choix est à ce prix.

### ***3ème Phase***

Le Plan doit proposer la cohérence des outils par rapport aux objectifs. Notre pays est animé par un esprit permanent de révolte associé à un souci exacerbé de défendre les structures existantes même si elles ne sont pas adaptées.

On demande aux solutions de s'adapter aux structures et non aux structures de l'adapter aux problèmes.

Le Plan doit veiller à l'adéquation entre l'outil et l'objectif.

De même, il se doit de proposer la cohérence dans l'action publique.

Comment mettre un terme à l'intervention de 10 ou 12 acteurs sur la même personne, le même territoire, la même entreprise.

Comment agir afin que l'efficacité l'emporte sur les habitudes et que l'hypocrisie tombe, l'intérêt collectif doit primer sur l'intérêt personnel.

Au moment où chacun exige la transparence pour la vie publique, en même temps, chacun cultive l'opacité sur sa situation, son statut et sur les comptes publics. Phase exaltante où les acteurs se sentiront mobilisés.

#### *4ème Phase*

Enfin, le Plan se doit d'évaluer les politiques publiques pour vérifier en permanence les nécessaires adaptations ou éventuellement les raisons du succès ou de l'échec.

La sauvegarde des entreprises passe par l'innovation, la recherche permanente de la qualité de l'offre et le souci d'une participation de chaque salarié.

Les États se doivent d'avoir leur capacité d'analyse, d'expérimentation, une force d'évaluation et d'animation. Ces structures se doivent d'être aux côtés des structures de Commandement. Le Plan est, à mes yeux, irremplaçable, pour jouer ce rôle éminent.

# **COLLOQUE DU CINQUANTENAIRE DU COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN**

**Intervention de M. Valéry GISCARD D'ESTAING  
Président de l'Association des Présidents de Conseils Régionaux  
APCR**

**MAI 1996**

## **L'avenir de la planification française**

Les Régions sont parmi les acteurs principaux de la planification française.

En premier lieu, elles négocient, élaborent, et signent les Contrats de Plan État-Régions dont le calendrier de mise en œuvre recoupe, en principe, celui du Plan National.

De plus, la loi de 1983 prévoit la consultation des Régions au moment de l'élaboration du Plan National. Nous avons d'ailleurs regretté que cette procédure de consultation n'ait pas été mieux respectée en 1988-1989 et en 1993-1994.

Enfin, de nombreuses Régions élaborent, pour leur propre compte, des Plans Régionaux recouvrant soit des secteurs d'interventions précis tels que les lycées, l'apprentissage ou la formation professionnelle, ou bien englobant toute une partie de l'action régionale, souvent à partir du Contrat de Plan signé avec l'État.

Ces exercices de planification conduits par les Régions présentent une triple caractéristique :

- ils résultent de larges concertations conduites sur le terrain, en liaison avec les acteurs locaux, dans le respect des principes de la décentralisation et de la libre administration des collectivités locales ;
- ils ne concernent qu'une partie du budget régional : il faut, en effet, prendre garde que la planification n'introduise de la rigidité dans la gestion des collectivités locales, et en particulier des Régions. Quelle serait la marge de manœuvre des collectivités si 90 % du budget régional étaient intégrés dans un plan ? La vie économique exige l'adaptation et la souplesse dans la gestion publique.

- ils respectent - c'est en tout cas notre souhait pour les prochains Contrats de Plan - la répartition des compétences entre l'État et les collectivités locales. Nous voulons, en effet, la clarification des compétences, c'est à dire que chacun exerce sa propre responsabilité sans nécessairement demander des concours spécifiques à d'autres partenaires.

La contractualisation et la planification permettent ainsi à l'État et aux Régions de concourir aux mêmes objectifs avec des moyens ou des procédures différents.

Les Régions attendent de la planification nationale et de ceux qui en sont responsables :

- le respect de la décentralisation,
- la détermination de priorités clairement affichées en terme d'objectifs autant qu'en terme d'engagements budgétaires dont chacun connait la fragilité,
- la clarification des compétences et la simplification des procédures et des calendriers.

A ce titre, le Plan peut donc être l'illustration d'un État réformé, qui fait confiance à ses partenaires, notamment les collectivités locales.

# COLLOQUE DU CINQUANTENAIRE DU COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN

**Intervention de M. Jean MATTÉOLI**  
**Ancien Ministre,**  
**Président du Conseil économique et social**

**Paris, les 23 et 24 mai 1996**

L'introduction de la planification s'est faite en 1946 dans une France détruite et dévastée par la guerre. Au lendemain de la deuxième guerre mondiale, la France est moins peuplée qu'en 1936, elle a perdu près de 20 %, de son patrimoine immobilier, près d'un million de familles sont sans abri, les matières premières, l'énergie, les devises manquent, les routes, les chemins de fer, les ports sont en grande partie inutilisables. L'activité industrielle est plus faible qu'en 1929, le revenu annuel par habitant a chuté en Franc constant à 4190 F. alors qu'il était de 9700 F. en 1939. L'urgente nécessité d'un effort exceptionnel de reconstruction justifie alors un Plan que les patrons, les ouvriers, les forces vives du pays acceptent volontiers dans leur élan et leur hâte de rebâtir le pays.

La planification française repose ainsi sur des facteurs liés aux conditions d'émergence du pays au lendemain de la seconde guerre mondiale. Selon Jean MONNET, le Plan devait contribuer à la transformation de la société. Il disait au Général de GAULLE : «il faudra une volonté très ferme et beaucoup d'explications pour faire comprendre aux gens que le mal essentiel est dans l'archaïsme de notre équipement et dans nos méthodes de production. On ne pourra pas transformer l'économie française sans que le peuple français participe activement à cette transformation». Pour le Général de GAULLE, le Plan devait en être "l'ardente obligation".

Le colloque du cinquantenaire du Commissariat général du Plan pose la question suivante :

**«Globalisation, mondialisation, concurrence  
la planification française a-t-elle encore un avenir ? »**

De fait, on peut aujourd'hui s'interroger pour savoir si la planification qui repose sur la perspective de la construction du futur à moyen et long terme n'est pas devenue obsolète en raison des aléas et de l'incertitude liés à l'internationalisation accrue des économies. En France, la part de l'importation dans la production intérieure est passée de 20 % à 33 % entre 1970 et 1992 et celle de l'exportation est passée de 18 % à 31 % sur la même période. Ce phénomène de mondialisation concerne également les flux de capitaux, plus mobiles encore. Ils égalaient 5 fois le commerce mondial en 1975, 20 fois en 1985 et plus de 30 fois aujourd'hui.

Cette internationalisation du marché des marchandises, des services, des capitaux, renforce le caractère aléatoire de notre économie qui devient plus sensible aux évolutions conjoncturelles de nos partenaires. Pour autant l'incertitude de plus en plus grande de notre environnement peut-elle être un motif suffisant pour déclarer l'inutilité du Plan ? Ne peut-on au contraire considérer que cette instabilité nécessite la mise en place de structures de réflexion prospective ? Ainsi que l'a souligné à plusieurs reprises le Conseil économique et social, si l'évolution rapide de la conjoncture impose de plus en plus souvent le pilotage à vue, les décideurs ne peuvent se dispenser d'orienter leur politique conjoncturelle dans le cadre d'objectifs globaux à moyen ou plus long terme.

La planification est la création d'un modèle qui n'aura de réalité, si jamais il se réalise, que dans l'avenir. Ce modèle non seulement aide à tenter de déchiffrer l'avenir mais donne un sens à cet avenir lui-même. Je déplore que la France souffre d'une insuffisance de réflexion à moyenne et longue portée. Elle s'explique par un déficit des études portant sur le long terme et un manque d'identification des problèmes de société à caractère transversal. Or, c'est précisément dans une société sans prospective et sans Plan que la mondialisation, la concurrence s'articulent mieux avec des fléaux comme le chômage, l'exclusion, l'injustice, la souffrance dont les mécanismes restent souvent incompris. Le Plan a précisément pour vocation d'éviter de les considérer comme des fatalités. Nous avons donc à améliorer notre compréhension du présent pour mieux préparer l'avenir et à découvrir des choix nouveaux offerts par une société de la prévision et de la prospective.

Ce qui importe, c'est de susciter, maintenir et développer l'esprit de la planification. Des vues trop courtes ou trop partielles condamnent un pays. Mais l'esprit et la méthode de la planification se conjuguent aussi avec la concertation. Le Conseil économique et social qui est composé des représentants de l'ensemble des organisations syndicales, patronales et professionnelles est très certainement l'institution où cette concertation peut se faire de façon effective et efficace.

L'avenir de la planification française passe en grande partie par une plus grande association des forces vives du pays à la réflexion sur l'évolution de l'économie. C'est à cette participation que j'appelle car je crois que malgré ses nombreuses vicissitudes, la planification demeure un élément essentiel du débat démocratique en matière économique et sociale. Elle doit servir à maintenir par des études prospectives la cohésion nationale. Si elle n'existait pas, notre pays serait sans avenir visible. C'est là une perspective à laquelle personne ne peut souscrire.