

La experiencia de *France Stratégie*: organización institucional, historia, misión y programa de trabajo

Serie Minutas N° 21-22, 05/05/2022

Resumen

Esta Minuta ha sido elaborada para apoyar la identificación de experiencias de institucionalidad en materia de prospectiva a nivel internacional, y fue solicitado en el marco de la Comisión Desafíos del Futuro del Senado.

Disclaimer: Este trabajo ha sido elaborado a solicitud de parlamentarios del Congreso Nacional, bajo sus orientaciones y particulares requerimientos. Por consiguiente, sus contenidos están delimitados por los plazos de entrega que se establezcan y por los parámetros de análisis acordados. No es un documento académico y se enmarca en criterios de neutralidad e imparcialidad política.

1. Antecedentes generales

En materia de planificación estratégica, Francia cuenta con una larga historia institucional cuya continuidad está actualmente radicada en el *Comisariado General de la Estrategia y la Prospectiva*, conocido como *France Stratégie* (FS). La creación de FS tuvo lugar en 2013, por el Decreto N° 2013-333 del Presidente de la República François Hollande, por el cual esta institución vino a reemplazar al *Centro de Análisis Estratégico*, absorbiendo además las competencias que tenía el *Consejo del Empleo, los Ingresos y la Cohesión Social*.

Así creado, FS es una institución autónoma, que integra los servicios del Primer Ministro, y contribuye con sus análisis y sus propuestas a la acción pública. En palabras del Comisario General Gilles de Margerie, "*France Stratégie* tiene como objetivo ser lo más útil posible para iluminar el debate público y hacer proposiciones para la conducción de las políticas públicas con una exigencia de calidad y de apertura".¹ Es un organismo de expertise, y a la vez un espacio para el debate público y la concertación entre actores interesados, que lleva adelante estudios y análisis prospectivos, genera recomendaciones, y evalúa políticas públicas, con el propósito de insumar al Gobierno. Los resultados de sus trabajos se ponen a disposición de las autoridades públicas, como también de la sociedad civil y de los ciudadanos en su sitio de Internet.

En su organización, misiones y métodos de trabajo, FS es heredera de las instituciones que la precedieron, comenzando por el *Comisariado General del Plan* conformado a la salida de la segunda guerra mundial. En ese sentido, recoge la historia de la planificación estratégica del desarrollo nacional y la tradición del diálogo social que se traducían en un trabajo en comisiones que reunían a funcionarios, expertos técnicos, académicos, y actores sociales. Por su parte, la sustitución de aquella entidad por el *Centro de Análisis Estratégico* puso el acento en los estudios y la reflexión prospectiva para contribuir en la elaboración de reformas y políticas innovadoras atendiendo a los nuevos escenarios y desafíos futuros.²

Desde su creación en 2013, FS fue ubicado institucionalmente bajo dependencia directa del Primer Ministro teniendo una cuádruple misión de anticipación, de evaluación, de debate y de propuesta. Además, le fue confiada la coordinación de una red de organismos públicos con competencias sectoriales que abordan las transformaciones en distintos ámbitos económicos, sociales, medioambientales e internacionales. Como producto de un informe de evaluación de FS, el Primer Ministro impulsó una modificación institucional a través de un Decreto de 24 de marzo de 2017³ que integra en esta institución las agencias en materia de productividad y de responsabilidad social empresarial, además de reforzar algunas atribuciones, y acoger los principios de autonomía institucional de FS en sus relaciones con el Gobierno.⁴

- 1 FRANCE STRATÉGIE, *Plaquette de Présentation 2020*, France Stratégie, Paris, 2020, p. 2, en: <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/3144-frs-plaquette-web-page-200313.pdf> [acc. 29/04/22].
- 2 Pisani-Ferry, Jean, *Du Plan à France Stratégie*, publié Jeudi 07 janvier 2016, disponible en: <https://www.strategie.gouv.fr/actualites/plan-france-strategie> [acc. 29/04/22].
- 3 RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, *Décret n° 2013-333 du 22 avril 2013 portant création du Commissariat général à la stratégie et à la prospective*, Version consolidée au 4 avril 2017, disponible en: https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/decret_ndeg2013-333_du_22_avril_2013_version_consolidee_au_20170404.pdf [acc. 02/05/22].
- 4 FRANCE STRATÉGIE, *À propos de France Stratégie*, en: <https://www.strategie.gouv.fr/propos-de-france-strategie> [acc. 29/04/22].

2. Historia institucional de la planificación estratégica y prospectiva: del Plan al Alto Comisario

Los orígenes de esta institucionalidad se remontan al *Comisariado General del Plan* (CGP), creado por el Gobierno Provisional del General Charles De Gaulle, el 3 de enero de 1946, a propuesta de Jean Monnet quien sería su primer Comisario. Se constituyó como el órgano técnico encargado de elaborar un *Plan de Modernización y Equipamiento* en el marco de la reconstrucción de Francia tras la segunda guerra mundial, cumpliendo en la práctica el papel de “gran coordinador de la política económica francesa”.⁵ En esta función, era el delegado permanente del Presidente en todo aquello relacionado con el Plan, y además le correspondía participar en los consejos superiores de múltiples servicios públicos. En consecuencia, los diversos ministerios y servicios públicos debían colaborar con todo lo que él les solicitara para la planificación y la ejecución del plan, más aún considerando que era una institución con una pequeña dotación propia. En términos orgánicos, era un organismo de dependencia directa del Presidente, si bien a mediados de la década del 50 comenzó a ser ubicado asociado al Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos.⁶

El CGP era parte de un intento por refundar la economía francesa sobre bases nuevas, sobre la base de una planificación ‘indicativa’ que permita impulsar la modernización del país poniendo énfasis en sectores estratégicos en la época (carbón, siderurgia, electricidad, transportes, maquinaria, etc.). En los años 1960, será por tanto el instrumento para lograr la modernización tecnológica de la economía nacional a través del lanzamiento de grandes proyectos industriales. Llevará adelante 11 planes quinquenales entre 1946 y 1997, y será responsable de elaborar miles de informes de seguimiento y planificación durante toda su existencia institucional.⁷ Esta planificación a la francesa -concebida por Monnet- tenía características distintas a la planificación económica soviética, siendo poco apremiante, por su alcance a medio plazo, y por su voluntarismo, y con una forma flexible que se interesaba en ciertos sectores estratégicos de la actividad económica.⁸

Durante la década del 90, en el contexto de economías abiertas en el marco de la globalización y la europeización, como también de los cambios tecnológicos y sociales constantes, la lógica de la planificación decae, y se abandona la figura de los planes quinquenales. En consecuencia, el CGP debe acometer una renovación institucional para convertirse en un ámbito de reflexión prospectiva, de debate y de elaboración de políticas innovadoras. En ese sentido, puede entenderse que se trata de una lógica planificadora mucho más flexible, centrada en la capacidad prospectiva de identificar orientaciones deseables y posibles de la evolución económica y social, para diseñar coherentemente las políticas públicas. Esa lógica se expresaba, por caso, en la ley de orientación del 4 de febrero de 1995 que entiende la planificación en esta línea como un “procedimiento concertado llevando a establecer un programa de acción prospectivo basado en el análisis del estado actual de la situación y en una

5 Rodríguez Durantez, Lorenzo, “La planificación francesa”, *Revista de Administración Pública*, N° 38, 1962, p. 403.

6 *Ibíd.*, p. 405.

7 FRANCE STRATÉGIE, *Histoire. De la planification à la française à France Stratégie*, disponible en: <https://www.strategie.gouv.fr/histoire> [acc. 02/05/22].

8 En ese sentido, era un instrumento de ejecución de una política económica intervencionista en un Estado centralizado, pero que no perjudicaba los fundamentos del capitalismo. Ver: Martin, Arnaud, “El derecho y la planificación en Francia: renacimiento y transformación”, *Revista de Derecho (Valdivia)*, vol. XII, N° 2, 2001, p. 7.

previsión, y tendiendo a organizar de manera coherente las intervenciones de los distintos decisores concernidos”.⁹

Esa evolución se va a traducir institucionalmente, en última instancia, en su reemplazo por el *Centro de Análisis Estratégico* (CAE) creado por decreto del Presidente de la República Jacques Chirac en 2006. El CAE era una institución de expertise, dependiente del Primer Ministro, cuya misión consistía en informar al gobierno sobre la definición e implementación de sus orientaciones estratégicas en materia económica, social, ambiental o cultural. En particular, se apuntaba a que este Centro anticipara e iluminara las principales reformas gubernamentales, e incorporara también la dimensión europea en las políticas gubernamentales. Asimismo, trabajaba en red con los diferentes consejos de expertos y de concertación, de materias económicas, laborales y sociales, ubicados junto al Primer Ministro. En su orgánica contaba con un comité de orientación de once miembros, entre los cuales se contaban dos diputados y dos senadores, así como un miembro del Consejo Económico, Social y Medioambiental.¹⁰

Esta institucionalidad va a dejar paso, el 22 de abril de 2013, al *Comisariado General de la Estrategia y la Prospectiva*, dotado de competencias ampliadas, cuya misión consiste en contribuir a la determinación de las grandes orientaciones para el futuro de Francia y los objetivos de mediano y largo plazo de su desarrollo económico, social, cultural y ambiental, así como a la preparación de reformas gubernamentales.¹¹ De modo general, ello se expresa en una cuádruple función de anticipación, de evaluación, de debate y de propuesta, teniendo en cuenta para ello tanto una dimensión territorial como una perspectiva europea e internacional.¹² Esta institución, conocida desde la reforma de 2017 como *France Stratégie*, tiene a su cargo dirigir una red de consejos de expertos y de concertación para abordar, con un programa de trabajo común, la reflexión sobre las transformaciones del país, y explorar nuevos escenarios y desafíos del futuro.

Recientemente, este organigrama institucional se vio modificado por el Decreto N° 2020-1101, de 1 de septiembre de 2020, con que el Presidente de la República Emmanuel Macron crea la función de *Alto Comisario del Plan*. Tiene la misión de “dirigir y coordinar los trabajos de planificación y reflexión realizados por el Estado, e iluminar las opciones de las autoridades públicas ante los desafíos demográficos, económicos, sociales, medioambientales, sanitarios, tecnológicos y culturales”.¹³ Para ello, el Alto Comisario dispondrá de la colaboración de FS y de las distintas administraciones y servicios estatales que puedan contribuir al cumplimiento de su misión. Luego que el Consejo de Ministros nominara al antiguo ministro François Bayrou, el Presidente Macron le dirige una carta en que destaca la relevancia del cargo de *Alto Comisario del Plan y la Prospectiva* que desempeñará, y precisando la misión encomendada afirma que existe carencia de mirada prospectiva en Francia y espera que él “pueda hacer entrar en la reflexión de los actores públicos y en el debate público

9 Jegouzo, Y., *Les plans de protection et de gestion de l'environnement*, citado por: Martin, Arnaud, “El derecho y la planificación...”, *op. cit.*, p. 9.

10 RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, Centre d'analyse stratégique, disponible en: http://archives.strategie.gouv.fr/cas/presentation_du_CGSP.html [acc. 03/05/22].

11 RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, *Décret n° 2013-333 du 22 avril 2013 portant création du Commissariat général à la stratégie et à la prospective*, art. 1, p. 2, disponible en: https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/decret_cgsp_0.pdf [acc. 02/05/22].

12 FRANCE STRATÉGIE, *À propos de...*, *op. cit.*

13 RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, *Décret n° 2020-1101 du 1er septembre 2020 instituant un haut-commissaire au plan*, Version en vigueur au 19 octobre 2020, art. 1, p. 1, disponible en: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000042297092/2020-10-19/> [acc. 04/05/22].

las preguntas, la conciencia de los riesgos y las oportunidades que nuestra época y sus evoluciones ofrecen a la sociedad y el Estado”.¹⁴

3. La organización de *France Stratégie*: objetivos, estructura institucional y programa de trabajo

Para caracterizar la organización de FS es requiere, en primer lugar, precisar su ubicación institucional en el Estado, y sus márgenes de autonomía funcional.¹⁵ En este sentido, el decreto de creación la instituyó bajo dependencia del Primer Ministro, como un órgano que colabora con el Gobierno en la determinación de las grandes orientaciones del futuro de la nación y sus objetivos a medio y largo plazo en materias económicas, sociales, culturales y medioambientales, y en la preparación de las reformas decididas por las autoridades públicas. Corresponde al Consejo de Ministros nominar por decreto al comisario general encargado de dirigir *France Stratégie*.

Por otra parte, el comisario general debe incorporar al conjunto de los miembros del Gobierno en la preparación del programa de trabajo anual de FS. En dicho proceso, por cierto, debe recoger previamente las propuestas de otros actores, tales como los presidentes de la Asamblea Nacional, del Senado, y del Consejo Económico, Social y Medioambiental, como también de las organizaciones sindicales de trabajadores y empleadores representativas a nivel nacional e interprofesional. Posteriormente, el Primer Ministro decide, en base a la propuesta del comisario general, el programa de trabajo anual de la institución FS. A su vez, el comisario general debe presentar un informe anual de actividades que debe remitir al Presidente de la República y al Primer Ministro, el cual será también transmitido al Parlamento y hecho público.

Además de desarrollar sus misiones, FS puede recibir encargos específicos asociados a sus ámbitos de expertise que impliquen colaborar en la elaboración de estudios solicitados por el Presidente de la República o el Primer Ministro a una personalidad o una comisión. También puede recibir, a través del Primer Ministro, propuestas de estudios realizadas por los presidentes de la Asamblea Nacional, del Senado, y del Consejo Económico, Social y Medioambiental, como también de las organizaciones sindicales de trabajadores y empleadores. Por último, FS puede aportar apoyo metodológico a las administraciones y al secretario general de Gobierno para elaborar estudios sobre el impacto de proyectos de ley, y coordinar trabajos prospectivos sectoriales -en particular en materia de oficios y calificaciones profesionales.

En la reforma de 2017 se previó la adopción de una carta, preparada por el comisario general y aprobada por el Primer Ministro, que establece el estatuto de autonomía de FS y define su modo de trabajo con el Primer Ministro y el Gobierno. En particular, dicha carta se propone conciliar la colaboración estrecha con el Gobierno con la autonomía “requerida por la neutralidad política y la credibilidad científica de sus trabajos”.¹⁶ Se establecen medidas de transparencia y publicidad, la responsabilidad editorial del comisario general por los informes y

14 Macron, Emmanuel, *Lettre de mission du Président de la République*, Paris le 21 septembre 2020, disponible en: <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/doc220920-22092020110742.pdf> [acc. 04/05/22].

15 En relación a estos aspectos, ver: RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, *Décret n° 2013-333 du 22 avril 2013 portant création du Commissariat général à la stratégie et à la prospective*, Version consolidée au 4 avril 2017, arts. 1 a 3 y art. 6.

16 FRANCE STRATÉGIE, *Charte relative à l'autonomie de France Stratégie*, Paris, le 27 mars 2017, p. 1, disponible en: https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/charte_relative_a_lautonomie_de_france_strategie_0.pdf [acc. 02/05/22].

opiniones publicadas, y de los presidentes de comisiones por los informes de éstas -que deben respetar el tenor de los intercambios de puntos de vista y, cuando corresponda, recoger las diferentes posiciones y los desacuerdos.

Los trabajos de FS debe fundamentarse en métodos de trabajo transparentes y científicamente reconocidos, lo que se aplica también a todos los insumos utilizados, deben dar espacio a la consulta lo más extensa posible, y su calidad y la imparcialidad de las conclusiones deben ser garantizados por el comisario general. Se establece que los trabajos publicados por FS no tienen la vocación de reflejar la posición del Gobierno ni de comprometerlo. Sin embargo, se prevé que los miembros del gabinete del Primer Ministro y de los ministros concernidos serán informados con antelación de la publicación de trabajos, sean estos documentos elaborados por iniciativa propia de FS o a solicitud del Primer Ministro o, con su acuerdo, por un integrante del Gobierno (en este último supuesto, se debe informar con mayor antelación).¹⁷

En su decreto de creación se establecen un conjunto de objetivos institucionales, que se concretan en cuatro grandes misiones:

- Anticipar los cambios, preparando instrumentos de prospectiva de mediano y largo plazo
- Proponer opciones de política pública, reuniendo el conocimiento técnico, las comparaciones internacionales y basado en las evaluaciones
- Evaluar de manera ex post las políticas públicas, con una metodología rigurosa para lograr una acción pública más eficaz, basada en evidencias
- Debatir con todas las partes interesadas, para asociarlas en la elaboración de las evaluaciones, de la prospectiva y de las propuestas

Para llevar adelante estos cometidos, FS cuenta con una estructura institucional regular que permite al comisario general organizar el trabajo. De hecho, según prevé el art. 5 del decreto de creación, se organizará especialmente en comisiones temáticas o grupos de trabajo, y deberán contemplar en su composición la participación de los actores sociales asociados y, según el asunto abordado, de las administraciones, de centros de investigación interesados, de expertos franceses o extranjeros calificados, y de otras partes interesadas como las colectividades territoriales, o las asociaciones y representantes de los sectores económicos. En la práctica, como señalaron el comisario general y su adjunto hace algunos años, FS se basa en un equipo de expertos que tienen competencias y especializaciones científicas bien diversificadas, con una política de reclutamiento y de renovación regular. Pero, a su vez, no funciona de manera cerrada, sino que se hace siempre que es posible en red con otros actores administrativos, académicos, sociales y territoriales, con debates previos para construir y enriquecer los trabajos que se realizan.¹⁸

Por lo tanto, el equipo de expertos conforma las ‘comisiones temáticas’ que en la estructura institucional regular se organiza en cuatro departamentos¹⁹:

- Economía: aborda asuntos de crecimiento, productividad, competitividad, innovación, empresas, finanzas públicas, Europa, y metodologías de

17 *Ibid.*, p. 2.

18 FRANCE STRATÉGIE, “Une nouvelle étape de développement pour France Stratégie”, *Rapport d’Activité 2017*, France Stratégie, Paris, mars 2018, pp. 2-3, disponible en: https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-rapport-activite-2017_mars-2018.pdf [acc. 04/05/22].

19 En base a información de FRANCE STRATÉGIE, *Équipe*, disponible en: <https://www.strategie.gouv.fr/equipe> [acc. 04/05/22]; FRANCE STRATÉGIE, *Rapport d’Activité 2017*, *op. cit.*, p. 9.

evaluación. Cuenta con un equipo de 16 investigadores, tanto senior como junior, así como directores del departamento

- Desarrollo sostenible y digital: se encarga de asuntos de medio ambiente, energía, movilidad, desarrollo digital, tecnologías, y evaluación socioeconómica de opciones de inversión. Cuenta con un equipo de 13 investigadores, tanto senior como junior, así como directores del departamento

- Trabajo, empleo y competencias: aborda las transformaciones del trabajo y la perspectiva de los oficios y profesiones, las organizaciones y condiciones de trabajo, políticas de empleo, remuneraciones, relaciones profesionales, competencias y formación profesional, educación superior. Cuenta con un equipo de 14 investigadores, tanto senior como junior, así como directores del departamento y asistente

- Sociedad y políticas sociales: se encarga de protección social, cohesión social, desigualdades y redistribución, acción pública e instituciones, integración, relaciones entre generaciones, educación. Cuenta con un equipo de 15 investigadores, tanto senior como junior, así como directores del departamento y asistente

A su vez, tiene el apoyo operativo de un equipo de 24 personas, distribuidos en áreas de recursos humanos, finanzas, gestión de la información, apoyo logístico e informática, además de comunicaciones, edición y eventos. Finalmente, un equipo directivo, incluida la secretaría general, junto con el grupo de desarrollo y relaciones internacionales y con las partes interesadas, que agrupan a otras 9 personas. Para concluir, la Plataforma RSE cuenta con 2 personas adicionales.

En este último punto, se hace referencia a la Plataforma nacional de acciones globales para la Responsabilidad Social Empresarial (Plataforma RSE) cuya ubicación dentro de FS se consolidó con la reforma del decreto de creación en 2017, de tal modo que allí radica el secretariado permanente de la plataforma. Se trata de un espacio de diálogo, de concertación y de construcción de propuestas que reúne a un amplio abanico de partes interesadas (empresas, sindicatos de trabajadores y empleadores, organizaciones de la sociedad civil, redes de actores, investigadores e instituciones públicas).²⁰

Por otra parte, también en 2017 se incorporó a FS el Consejo Nacional de Productividad (CNP), cuya creación fue recomendada en 2016 por el Consejo de la Unión Europea a cada Estado miembro. El CNP, instituido finalmente en junio de 2018, tiene el objetivo de analizar los determinantes y las evoluciones de la productividad y la competitividad en Francia en relación con otras economías, y las políticas que pueden incidir sobre ellas, así como producir análisis independientes sobre estos asuntos y asegurar las concertaciones necesarias.²¹

Por último, FS tiene el mandato de dirigir y coordinar una red integrada por ocho organismos públicos con competencias sectoriales, debiendo el comisario general ser consultado sobre los proyectos de programas de trabajo de los integrantes de la red con el propósito de que, concertadamente, puedan actuar con una programación común y hacer un uso conjunto y eficiente de los recursos. De manera sintética, los organismos integrantes de la red son:

- Consejo de análisis económico: integrado por economistas universitarios

²⁰ FRANCE STRATÉGIE, *À propos de...*, op. cit.

²¹ *Ibidem.*; RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, *Décret n° 2013-333 du 22 avril 2013 portant création du Commissariat général à la stratégie et à la prospective*, Version consolidée au 4 avril 2017, art. 5.

e investigadores reconocidos, realiza, de manera independiente, análisis económicos para el Gobierno, y los hace públicos

- Consejo de orientación a los jubilados: es un espacio permanente de estudios y de concertación entre los principales actores de este ámbito temático, da seguimiento a la evolución de los regímenes jubilatorios y realiza propuestas para asegurar su solidez financiera y funcionamiento solidario

- Consejo de orientación para el empleo: es un espacio permanente de debate entre los principales actores del mercado de trabajo, y tiene como objetivo establecer diagnósticos compartidos y formular propuestas de reforma

- Alto Consejo por el Clima: está encargado de aportar un punto de vista independiente sobre la política climática del Gobierno, publica informes anuales sobre emisiones de GEI francesas y sobre la trayectoria de reducción de emisiones comprometida por Francia

- Alto Consejo de la Familia, la Infancia y la Edad: tiene la misión de motivar el debate público y aportar a los poderes públicos una expertise prospectiva y transversal sobre cuestiones asociadas a la familia y a la infancia, al avance de la edad, a la adaptación de la sociedad al envejecimiento y al buen trato a las personas mayores, con un enfoque intergeneracional

- Alto Consejo para el Futuro de los Seguros de Enfermedad: es una instancia de reflexión y propuesta que contribuye a un mejor conocimiento de los desafíos, el funcionamiento, y las evoluciones posibles de las políticas de seguros de enfermedad

- Alto Consejo de Financiamiento de la Protección Social: está encargado de establecer un balance del sistema de financiamiento de la protección social y formular propuestas de evolución; puede, por otro lado, recibir solicitudes del Primer Ministro, del ministro encargado de la seguridad social o del ministro de economía

- Centro de Estudios Prospectivos y de Informaciones Internacionales (CEPII)²²: es el principal instituto francés de investigación y expertise en economía internacional, creado en 1978 bajo la tutela del Primer Ministro; produce estudios, investigaciones, bases de datos y análisis, y organiza conferencias, sobre los grandes desafíos de la economía mundial, trabajando en ámbitos como macroeconomía y finanzas, comercio, y políticas migratorias, en los que hace contribuciones al debate público y a la formulación de políticas.

Dentro de estos ámbitos de competencias, y en el marco de sus misiones centrales, FS define su programa de trabajo anual en conjunto con el Gobierno, y acogiendo las propuestas de otros actores institucionales y sociales, como se explicó anteriormente. Ese programa se orienta a cumplir con el objetivo de ser útil a los decisores públicos en el ejercicio de sus responsabilidades, pero también al conjunto de la ciudadanía entregando elementos sólidos y precisos para que se formen su opinión respecto a las políticas evaluadas y a las acciones a escoger ante los escenarios futuros.²³ En su programa de trabajo 2022, FS ha

22 Al respecto, CEPII, *Qu'est-ce que l'CEPII?*, disponible en: <http://www.cepii.fr/CEPII/fr/cepii/cepii.asp> [acc. 03/05/22].

23 Como lo afirma el comisario general Gilles de Margerie en su presentación del programa de trabajo 2022; ver: FRANCE STRATÉGIE, *Work Programme 2022*, France Stratégie, Paris, April 2022, p. 2, disponible en: <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2022->

identificado los siguientes ejes y tópicos principales:

- Gestionando una transición ecológica exitosa
 - Mitigación del cambio climático y transición energética
 - Adaptación al cambio climático
 - Agricultura y alimentación
- Adaptando el sistema productivo a los desafíos de las próximas décadas
 - Impacto de la transición climática en el sistema productivo
 - Mejorando las políticas de apoyo a la industrialización de la innovación a través del país
 - Demografía y crecimiento empresarial
- ¿Qué empleos, qué trabajo para 2030?
 - Tendencias de empleo, límites y contenido
 - Transformación de las competencias y desarrollos en formación a la luz de las transiciones digital y ecológica
- Construyendo políticas efectivas para el progreso social
 - Desigualdades entre individuos y sus determinantes
 - Dimensiones territoriales de las desigualdades
 - ¿Qué cambios en nuestras políticas públicas?
- Acción pública, decisiones públicas: ¿Cómo mejorar?
 - Seminario sobre “Sustentabilidad”: un nuevo marco de referencia para la acción pública
 - Conflictos de sustentabilidad a nivel territorial: ¿cómo articular las prioridades del desarrollo post-crisis, la planificación del espacio y la transición ecológica?
 - Evaluaciones ex-post: ¿Qué efectos sobre la toma de decisiones pública?