



---

MISSION AUPRÈS DU GOUVERNEMENT

**POUR UNE POLITIQUE  
D'ATTRACTIVITÉ « D'ATTAQUE »  
AU SERVICE DE L'INDÉPENDANCE  
ET DE LA SÉCURITÉ  
ÉCONOMIQUES DE LA FRANCE.**

DÉCEMBRE 2023

Charles RODWELL

Rapport remis à  
Madame la Première ministre Élisabeth Borne.

---

L'attractivité au service de notre relance  
industrielle et de notre souveraineté économique.



**POUR UNE POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ « D'ATTAQUE » AU SERVICE DE  
L'INDÉPENDANCE ET DE LA SÉCURITÉ ÉCONOMIQUES DE LA FRANCE.**

**Rapport de Charles Rodwell  
Député de la première circonscription des Yvelines**

Chargé par Madame la Première ministre Élisabeth Borne d'une mission de six mois auprès du Gouvernement sur  
**l'attractivité au service de notre relance industrielle et de notre souveraineté économique.**

Juin - décembre 2023



# SOMMAIRE

---

<b>01. Avant-propos</b>	P. 4
<b>02. L'Essentiel</b>	P. 7
Note récapitulative du rapport : pour une politique d'attractivité « d'attaque », au service de l'indépendance et de la sécurité économiques de la France.	
<b>03. Lettre de mission</b>	P. 15
de la Première ministre Élisabeth Borne.	
<b>04. Contexte</b>	P. 19
L'attractivité de la France dans un monde en guerre économique – état des lieux.	
<b>05. Objectif stratégique</b>	P. 75
Bâtir une politique d'attractivité « d'attaque » pour la France, au service de l'indépendance et de la sécurité économiques de la France.	
<b>06. Politique d'attractivité « d'attaque »</b>	P. 79
Comment bâtir une politique d'attractivité « d'attaque » pour la France.	
<b>07. Propositions</b>	P. 91
Trois axes de propositions au service d'une politique d'attractivité « d'attaque » pour la France : Sécurité - Rapidité - Ampleur.	
<b>08. Bilan du Tour de France</b>	P. 193
Les meilleures initiatives prises par nos élus et nos industriels.	
<b>09. Parangonnage européen</b>	P. 219
Attractivité : la France comparée à ses voisins européens.	
<b>10. Tour de France</b>	P. 233
Les 43 déplacements du Tour de France « La France Sait Faire ! ».	
<b>11. Auditions</b>	P. 269
Liste des personnes et organismes auditionnés.	

# AVANT-PROPOS

Chère lectrice, cher lecteur,

Les propositions, que je me permets de vous présenter dans les prochaines pages de ce rapport, concluent la période de six mois, de juin à décembre 2023, que je viens de passer sur les routes de France et d'Europe à la demande de la Première ministre Elisabeth Borne dans le cadre de la mission qui m'a été confiée, **pour consolider et améliorer les dispositifs de soutien à l'attractivité et l'accompagnement des investissements étrangers en France.**

Ce fut un grand honneur pour moi de mener cette mission auprès du gouvernement, en particulier auprès de Bruno Le Maire, ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, et auprès d'Olivier Becht, ministre délégué auprès de la ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, chargé du Commerce extérieur, de l'Attractivité et des Français de l'Étranger.

\* \* \*

L'agression de l'Ukraine par la Russie et d'Israël par le Hamas sont les illustrations éclatantes d'une réalité nouvelle : **pour la première fois depuis trente ans, la guerre tonne aux portes de l'Europe. Nous vivons dans un monde en guerre.**

Ces conflits sont bien sûr politiques et militaires. **Mais nous vivons aussi, à bien des égards, dans un monde en guerre économique**, exacerbée – entre autres – par la rupture d'approvisionnement énergétique entre l'Europe et la Russie, par la Chine qui ferme progressivement l'accès à ses marchés stratégiques et par les États-Unis qui déploient l'*Inflation Reduction Act*. Cette compétition se traduit également à l'échelle de notre continent, par la forte concurrence entre pays européens pour attirer les projets industriels à plus haute valeur ajoutée sur leur sol.

C'est dans ce contexte que s'inscrivent les choix politiques décisifs que nous avons à assumer, pour permettre à la France et à l'Europe de retrouver leur pleine indépendance politique. **Or au XXI<sup>e</sup> siècle, il n'y a pas d'indépendance politique possible, sans indépendance industrielle et économique.**

Depuis trop longtemps, nous enfermons la politique d'attractivité de notre pays dans un choix manichéen, qui peut se résumer ainsi : moins d'indépendance pour la France, pour attirer plus d'entreprises étrangères sur notre sol.

Ce temps est révolu ; les conflits du monde en sont l'illustration. L'attractivité et l'indépendance de la France ne peuvent pas s'opposer. Elles doivent, plus que jamais, se concilier : **l'attractivité de notre pays, vis-à-vis des entreprises françaises comme des investisseurs étrangers, doit être pleinement mise au service de notre indépendance et de notre sécurité économiques.**

**Pour une politique d'attractivité « d'attaque » pour la France**

// MISSION AUPRÈS DU GOUVERNEMENT - DÉCEMBRE 2023



**Depuis 2017, la politique économique menée par Emmanuel Macron est un immense succès.** Elle a permis de baisser massivement les impôts des ménages et des entreprises, de moderniser notre marché du travail pour créer près de 3 millions d'emplois, et de soutenir l'offre pour relancer l'industrie. **La France n'a jamais été aussi attractive : depuis 2019, elle est la première destination d'Europe pour les investissements étrangers.**

Dans un contexte de tensions géopolitiques et économiques rarement égalées, la sécurité de nos chaînes de valeur est devenue l'enjeu cardinal de notre politique industrielle. Dans cette perspective, la France dispose de tous les atouts pour **développer une politique d'attractivité « d'attaque », plus offensive et plus ciblée, pour attirer en priorité les entreprises françaises et internationales qui viendront renforcer la sécurité de nos chaînes d'approvisionnement stratégiques.**

Pour bâtir cette politique d'attractivité, tirons les leçons de l'*Inflation Reduction Act* déclenché par les États-Unis depuis août 2022. Son succès géopolitique et économique indéniable, au détriment de la relance industrielle européenne, repose sur trois piliers : **il est simple et rapide dans son exécution ; il sécurise l'investisseur dans ses opérations ; et il est massif, par la concentration des moyens déployés.**

**C'est sur ce triptyque « Rapidité – Sécurité – Ampleur », que nous devons bâtir la politique industrielle et d'attractivité de la France** et de l'Europe pour les dix ans qui viennent. La loi industrie verte en a été un premier jalon décisif.

C'est dans cet esprit que je mène depuis plusieurs mois la mission que m'a confiée la Première ministre Elisabeth Borne, pour contribuer à l'amélioration de notre politique d'attractivité au service de la sécurité de nos chaînes de valeur.

C'est dans cet esprit également que, **tout au long de mon tour de France « La France Sait Faire ! », que je mène depuis cinq mois dans 41 départements de nos 13 régions métropolitaines, j'ai tenu à rencontrer près de 140 maires et élus locaux et plus de 160 entrepreneurs**, qui sont les acteurs primordiaux de la réindustrialisation de notre pays qui, elle seule, permettra à chaque Français de retrouver le pouvoir de vivre par son travail, quelle que soit la région dans laquelle il vit.

\* \* \*

Je tiens à remercier chaleureusement mes collègues parlementaires, les ministres, les présidents de régions, de départements et d'agglomérations, les maires et l'ensemble des élus qui ont bien voulu prendre le temps de me recevoir à Paris et en région, pour partager avec moi leur expérience dans le combat qu'ils mènent pour l'attractivité de la France.

Je tiens également à remercier très sincèrement les représentants des administrations centrales et territoriales de l'État, ceux des collectivités et des opérateurs publics, les chefs d'entreprises et leurs collaborateurs, les représentants des organisations syndicales et patronales, les présidents et les membres de chambres consulaires et d'associations, pour leur temps tout au long de cette mission et pour leur dévouement au service de la réindustrialisation de la France.

J'adresse par ailleurs mes remerciements aux représentations diplomatiques en France qui ont accepté, en transparence, de partager leur vision comparée de la France et de leur pays.

Enfin, je tiens à remercier chaleureusement les membres de l'équipe avec laquelle j'ai mené cette mission : Guillaume Anglars, Estelle Bourgeois, Christel Périidon et Margaux Terranova.

À tous, je vous souhaite une excellente lecture.



Charles Rodwell







# L'ESSENTIEL

---

Pour une politique d'attractivité « d'attaque »,  
au service de l'indépendance et de la sécurité  
économiques de la France.

**Note récapitulative.**

## **POUR UNE POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ « D'ATTAQUE », AU SERVICE DE L'INDÉPENDANCE ET DE LA SÉCURITÉ ÉCONOMIQUES DE LA FRANCE.**

### **LA POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ DE LA FRANCE S'INSCRIT DANS UN MONDE EN GUERRE ÉCONOMIQUE, À LAQUELLE LA FRANCE ET L'EUROPE SONT DIRECTEMENT CONFRONTÉES.**

C'est dans ce contexte que s'inscrivent les choix politiques décisifs du gouvernement et de notre majorité, pour permettre à la France et à l'Europe de retrouver leur pleine indépendance politique. **Or au XXI<sup>e</sup> siècle, il n'y a pas d'indépendance politique possible, sans indépendance industrielle et économique.**

**L'attractivité et l'indépendance de la France ne peuvent donc pas s'opposer.** Elles doivent, au contraire, se concilier : **l'attractivité de la France, notamment vis-à-vis des investisseurs étrangers, doit être pleinement mise au service de notre indépendance et de notre sécurité économiques.**

C'est l'objectif stratégique auquel votre rapporteur souhaite apporter sa contribution : celui de **développer une politique d'attractivité « d'attaque », plus offensive et plus ciblée**, pour attirer en priorité les entreprises françaises et internationales susceptibles de compléter nos chaînes d'approvisionnement stratégiques.

Les propositions présentées dans ce rapport émanent des 200 auditions menées par votre rapporteur, ainsi que de ses échanges avec **près de 140 maires et élus locaux** et **plus de 160 entrepreneurs**, tout au long du tour de France « La France Sait Faire ! » qu'il a mené dans **41 départements de nos 13 régions métropolitaines.**

### **POUR UNE POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ « D'ATTAQUE » QUI RENFORCE LA SÉCURITÉ DE NOS CHAÎNES DE VALEURS STRATÉGIQUES.**

Contexte – L'industrie en écosystème, socle de la compétitivité française et européenne.

**Le modèle industriel en « écosystème »,** regroupant sous-traitants et services dans un même bassin d'implantation ou dans sa proximité immédiate, **est l'avantage compétitif décisif que la France et l'Europe** doivent impérativement continuer de préserver et renforcer vis-à-vis des économies américaine et chinoise.

La sécurité de notre modèle industriel en « écosystème » doit devenir le socle de notre politique d'attractivité, en orientant celle-ci vers **le renfort et la sécurisation des approvisionnements critiques de nos industries stratégiques.**

Objectif - Pour une politique d'attractivité « d'attaque » qui renforce la sécurité de nos chaînes de valeur stratégiques.

Votre rapporteur propose les bases d'une **politique d'attractivité plus offensive et plus ciblée, qui soit prioritairement dédiée à l'implantation, sur le territoire national, d'entreprises qui contribuent à sécuriser nos chaînes d'approvisionnement stratégiques.** Cette politique d'attractivité « d'attaque » permettrait, par ailleurs, de **cartographier, étape par étape, les failles de nos chaînes d'approvisionnement et de les sécuriser au fur et à mesure**, en remontant ces chaînes par rangs successifs de fournisseurs.

Votre rapporteur propose qu'une **équipe dédiée au sein du Secrétariat général de la Défense et de la Sécurité nationale (SGDSN), placé auprès de la Première ministre, mette en place et pilote cette politique d'attractivité « d'attaque », selon un processus en trois étapes.**

**Étape 1 – Identifier les besoins de nos filières stratégiques** : l'équipe « Politique d'attractivité d'attaque » du SGDSN aura d'abord pour mission de mener une étude de nos vulnérabilités d'approvisionnement, en ciblant les 100 produits de rangs 1 et 2 les plus sensibles (prioritairement au sein des filières France 2030), dont la production est aujourd'hui exclusivement assurée par des fournisseurs extra-européens.

**Étape 2 – Identifier les fournisseurs de ces produits critiques** : l'équipe « Politique d'attractivité d'attaque » du SGDSN aura ensuite pour mission, conjointement avec les donneurs d'ordre et les entreprises clés de chaque filière, de cibler les fournisseurs accessibles de chaque produit critique identifié (étape 2).

- **Identification des fournisseurs potentiels à l'échelle nationale et européenne.** La possibilité, pour une ou plusieurs entreprises du territoire national ou européen, de diversifier leur production pour proposer une offre compétitive permettant de sécuriser la production d'un composant critique constitue une option à privilégier.
- **Identification des fournisseurs potentiels sur les marchés mondiaux**, en cas d'absence de fournisseur potentiel crédible sur le territoire national et européen. L'équipe « Politique d'attractivité d'attaque » du SGDSN sera chargée de mener et coordonner des missions de prospection pour identifier les fournisseurs sur les marchés mondiaux, susceptibles de s'implanter en France pour sécuriser les « maillons » ciblés de nos chaînes d'approvisionnement. Pour chaque fournisseur potentiel identifié sur les marchés mondiaux, seront analysés la possibilité, la pertinence et les risques liés à une offre d'implantation à court ou moyen-terme en France.

**Étape 3 – Lancer une opération de démarchage offensive sur les fournisseurs identifiés** : parmi ces fournisseurs internationaux potentiels, ceux dont l'implantation en France est jugée possible et pertinente feront l'objet d'une **opération de démarchage offensive, organisée conjointement par l'équipe « Politique d'attractivité d'attaque » du SGDSN avec les donneurs d'ordre et entreprises stratégiques des filières concernées en France.**

Cette opération de démarchage offensif prendra la forme d'une **offre prioritaire d'implantation « clés en main » à destination des entreprises ciblées.** Cette offre prioritaire d'implantation intégrera :

- **L'accès à un marché** : le marché français, par une mise en lien directe avec les entreprises ayant besoin des produits critiques ciblés ; et le marché européen, dont l'accès sera immédiatement permis par une implantation sur le territoire français.
- **La mise à disposition d'un site industriel « clés en main »**, pour l'implantation de leur site de production (*cf. propositions « Sécurité pour l'investisseur » p. 97*).
- **La signature d'un contrat d'implantation, associé à un bouclier réglementaire de 5 ans**, qui permettra de sécuriser l'investisseur dans le développement de son projet d'implantation ou d'extension, dans un cadre juridique prédéfini et stable, qui sera garanti par un engagement contractuel pris par l'État, la région et l'agglomération d'accueil pour une durée de 5 ans (*cf. propositions « Sécurité pour l'investisseur » p. 97*).
- **Une offre d'accompagnement global et rapide à l'implantation** par Business France, en tant qu'agence globale d'attractivité, et par une coordination des services de l'État « en mode projet » pilotée par un sous-préfet « Investissement et Attractivité » (*cf. propositions « Rapidité d'exécution » p. 126*).
- **Un co-financement public garanti**, notamment par une subvention proportionnelle au montant de l'investissement, dont la date de versement et le montant seront connus à l'avance (*cf. propositions « Mobilisation des capitaux » p. 152*).
- Le cas échéant, **une garantie délivrée par l'État pour le financement du projet** (*cf. propositions « Mobilisation des capitaux » p. 152*).

**Pérennité de notre politique d'attractivité « d'attaque »** : la sécurisation des approvisionnements critiques des entreprises de nos chaînes de valeur les plus stratégiques, constitue un processus de long-terme à perpétuellement renouveler. La réussite de ce processus dépend de **notre capacité collective à nous projeter dans une vision de long-terme et à nous appuyer sur une politique d'attractivité « d'attaque » pérenne.**

**1. La pérennisation de notre politique d'attractivité « d'attaque » à l'initiative de l'État :**

- **Revue semestrielle de nos vulnérabilités** dans nos approvisionnements critiques et de l'état de nos dépendances vis-à-vis d'acteurs extra-européens.
- **Revue globale a posteriori, tous les trois ans, de la réussite et de la pertinence des implantations effectuées.** De cette revue globale, découleront toutes propositions adéquates de révision de notre politique de sécurisation de nos approvisionnements stratégiques.

**2. La pérennisation de notre politique d'attractivité « d'attaque » à l'initiative des entreprises :** toute entreprise identifiant une vulnérabilité particulière dans sa chaîne d'approvisionnement pourra solliciter le SGDSN, pour mener conjointement une opération de sécurisation de ses approvisionnements.

**PROPOSITIONS AU SERVICE D'UNE POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ « D'ATTAQUE » POUR LA FRANCE : SÉCURITÉ - RAPIDITÉ - AMPLEUR.**

Votre rapporteur souhaite tirer les leçons du **succès géopolitique et économique de l'*Inflation Reduction Act* américain (IRA), qui repose sur trois facteurs principaux** : la **sécurité** réglementaire que le dispositif apporte à l'investisseur ; la **simplicité** et la **rapidité** de son exécution ; l'**ampleur** et la concentration des moyens déployés.

La présente mission s'inspire de ce triptyque « Sécurité – Rapidité – Ampleur », pour **développer une politique d'attractivité « d'attaque » pour la France**, fondée sur trois axes stratégiques :

1. **Sécurité** : pour une politique d'attractivité de sécurité juridique : sécuriser les investisseurs et les collectivités territoriales dans leurs projets d'implantation.
2. **Rapidité** : pour une politique d'attractivité rapide dans son exécution : accélérer les projets d'implantation en France.
3. **Ampleur** : pour une politique d'attractivité d'ampleur : mobiliser nos ressources publiques et nos capitaux privés pour financer les projets d'implantation industrielle en France.

**1. Sécurité : pour une politique d'attractivité de sécurité juridique : sécuriser les investisseurs et les collectivités territoriales dans leurs projets d'implantation.**

**Proposition #1 : Sécuriser l'investisseur dans son projet, par la signature d'un contrat d'implantation lui assurant un « bouclier réglementaire » de 5 ans applicable à son site d'implantation.** Sur la base des expérimentations menées notamment dans la région Hauts-de-France, cette proposition permettra de sécuriser l'investisseur dans le développement de son projet d'implantation ou d'extension, dans un cadre juridique pré-défini et stable, qui sera garanti par un engagement contractuel pris par l'État, la région et l'agglomération d'accueil pour une durée de 5 ans.

**Proposition #2 : Sécuriser les collectivités locales dans la labellisation de leurs sites « clés en main », en leur proposant un « bouclier réglementaire » de 5 ans sur les normes réglementaires locales et nationales applicables aux sites.**

**2. Rapidité : pour une politique d'attractivité rapide dans son exécution : accélérer les projets d'implantation en France.**

**Proposition #8 : Accélérer les projets d'implantation en France, en faisant de Business France l'opérateur global de l'attractivité.** Cette proposition permettrait à Business France d'accompagner l'implantation en France **des entreprises françaises internationalement mobiles et des filiales françaises de groupes étrangers**, au même titre que les primo-investisseurs étrangers. Afin de remplir cette mission, Business France doit être soumis à des objectifs contraignants et disposer des ressources adéquates.

**Proposition #9 : Accélérer les projets d'implantation en France, en nommant auprès de chaque préfet de région un sous-préfet « Investissement et Attractivité », chargé de coordonner les administrations et les opérateurs publics impliqués sur les projets d'implantation en « mode projet », s'inspirant des « sous-préfets à la relance » nommés dans le cadre du plan France Relance.**

**3. Ampleur : pour une politique d'attractivité d'ampleur : mobiliser nos ressources publiques et nos capitaux privés pour financer les projets d'implantation industrielle en France.**

- **Mobilisation des moyens publics :**

**Proposition #17 : Mobiliser nos moyens publics, en les concentrant sur nos priorités stratégiques et en assurant un équilibre territorial nécessaire au soutien à nos investissements stratégiques.** Votre rapporteur reprend les recommandations de la présidente du CSIA concernant la poursuite du déploiement du plan France 2030 et propose d'un rapide rééquilibrage de sa couverture géographique.

**Proposition #18 : Mobiliser nos moyens publics, en renforçant le financement des implantations industrielles et du développement de nos filières les plus stratégiques.** Nos opérateurs publics de financement devront garantir aux investisseurs, en amont de l'ouverture de chaque appel à projet (AAP) et appel à manifestation d'intérêt (AMI), une date butoir contraignante de versement des financements et une explication détaillée sur la méthode de calcul appliquée pour leur attribution.

- **Mobilisation des capitaux privés :**

**Proposition #22 : Mobiliser les capitaux privés, en renforçant l'attractivité fiscale de la France auprès des investisseurs étrangers,** en élargissant le champ d'application du **crédit d'impôt « investissements industries vertes » (C3IV)**, en gravant dans le marbre la pérennité des dispositions fiscales louées par les investisseurs et en renforçant la visibilité et la lisibilité des dispositifs fiscaux attractifs proposés par la France.

**Proposition #23 : Mobiliser les capitaux privés, en changeant d'échelle dans l'octroi des garanties apportées au financement des projets d'implantation en France.** Votre rapporteur propose un assouplissement des dispositifs de garantie publique, afin de permettre leur activation pour garantir le financement de l'implantation des entreprises ciblées par notre politique d'attractivité « d'attaque ».

**Proposition #24 : Mobiliser les capitaux privés, en élargissant l'accès à l'assurance prospection et à l'assurance crédit-export,** afin d'en augmenter le déploiement pour renforcer les capacités à l'export des entreprises qui produisent sur le territoire français, tout en maximisant les recettes budgétaires associées.

# L'ESSENTIEL

Comprendre le rapport en 28 propositions.

## 1. Sécurité - pour une politique d'attractivité de sécurité juridique : sécuriser les investisseurs et les collectivités territoriales dans leurs projets d'implantation.

1- Sécuriser l'investisseur dans son projet, par la signature d'un **contrat d'implantation** lui assurant un « **bouclier réglementaire** » de 5 ans applicable à son site d'implantation.

2- Sécuriser les collectivités territoriales dans la labellisation de leurs sites « clés en main », en leur proposant un « **bouclier réglementaire** » de 5 ans des normes réglementaires locales et nationales applicables aux sites.

3- Sécuriser l'investisseur dans son projet d'implantation, en renforçant la **qualification des sites industriels** « clés en main ».

4- Sécuriser les collectivités territoriales dans la préparation de leurs sites d'implantation, en leur permettant de **taxer les friches et les locaux industriels vacants**.

5- Sécuriser l'investisseur dans son projet, en réduisant et en harmonisant les **délais d'instruction et d'autorisation** des projets industriels et logistiques.

6- Sécuriser l'investisseur dans son projet, en encadrant mieux **les recours contentieux** déposés contre les projets industriels et logistiques.

7- Sécuriser l'investisseur dans son projet, en faisant du pouvoir **d'expérimentation** un fer de lance de la politique d'attractivité, au service de nos collectivités territoriales et de nos filières industrielles.

## 2. Rapidité - pour une politique d'attractivité rapide dans son exécution : accélérer les projets d'implantation en France. (1/2)

8- Accélérer les projets d'implantation en France, en faisant de **Business France l'opérateur global de l'attractivité**, pour les entreprises françaises et étrangères.

9- Accélérer les projets d'implantation en France, en nommant auprès de chaque préfet de région un **sous-préfet « Investissement et Attractivité »**, chargé de coordonner les administrations en « mode projet ».

10- Accélérer les projets d'implantation en France, en renforçant **le rôle du préfet** et en facilitant l'exercice de son droit de dérogation aux normes réglementaires.

11- Accélérer les projets d'implantation en France, en recentrant le **rôle de chacune des administrations centrales sur leurs compétences respectives en matière d'attractivité**.

12- Accélérer les projets d'implantation en France, en **fluidifiant les démarches administratives** nécessaires à l'activité des investisseurs étrangers en France.

13- Accélérer les projets d'implantation en France, en facilitant le dépôt de **brevets technologiques** pour les entreprises et en les protégeant mieux dans leur application industrielle.

14- Accélérer les projets d'implantation en France, par une meilleure **répartition des compétences entre collectivités territoriales** et entre les agences de développement économique régionales et intercommunales.

# L'ESSENTIEL

Comprendre le rapport en 28 propositions.

## 2. Rapidité - pour une politique d'attractivité rapide dans son exécution : accélérer les projets d'implantation en France. (2/2)

**15-** Accélérer les projets d'implantation en France, en lançant une mission parlementaire dédiée à la réforme des **pôles de compétitivité** et à leur rôle dans la politique d'attractivité de la France

**16-** Accélérer les projets d'implantation en France, en renforçant la **position des ports français** comme fers de lance de notre politique d'attractivité.

## 3. Ampleur : pour une politique d'attractivité d'ampleur : mobiliser nos ressources publiques et nos capitaux privés pour financer les projets d'implantation industrielle en France.

**17-** Mobiliser nos moyens publics, en les concentrant sur nos **priorités stratégiques** et en assurant un **équilibre territorial** nécessaire au soutien à nos investissements stratégiques.

**18-** Mobiliser nos moyens publics, en renforçant le **financement des implantations industrielles et du développement de nos filières** les plus stratégiques.

**19-** Mobiliser nos moyens publics, en renforçant notre **commande publique** durable et stratégique.

**20-** Mobiliser nos moyens publics, en renforçant les moyens mis à disposition des collectivités territoriales pour planifier leur **foncier industriel**.

**21-** Mobiliser les capitaux privés, en **renforçant l'attractivité financière de la place de Paris**.

**22-** Mobiliser les capitaux privés, en renforçant l'**attractivité fiscale** de la France auprès des investisseurs étrangers.

**23-** Mobiliser les capitaux privés, en changeant d'échelle dans l'octroi des **garanties apportées au financement des projets d'implantation en France**.

**24-** Mobiliser les capitaux privés, en élargissant l'accès à l'**assurance prospection** et à l'**assurance crédit-export**.

**25-** Mobiliser les capitaux privés qui servent nos intérêts nationaux, en pérennisant et en sécurisant le cadre renforcé du **contrôle des investissements étrangers en France (IEF)**.

**26-** Mobiliser les capitaux privés qui servent nos intérêts nationaux, par la mise en oeuvre des **normes comptables extra-financières européennes (EFRAG)**.

**27-** Mobiliser les capitaux privés, en réduisant les **délais de paiement** subis par les entreprises sous-traitantes de nos filières par la mise en oeuvre des « factures exécutoires ».

**28-** Mobiliser les capitaux privés, en donnant plus de visibilité aux entreprises sur leurs **approvisionnements en électricité** dans les années qui viennent.





*La Première Ministre*

- 5 1 3 / 2 3 SG

Paris, le – 3 JUL. 2023

Version amendée

Monsieur le Député,

L'attractivité de la France en matière d'investissements étrangers est une priorité de l'action du Président de la République et du Gouvernement depuis 2017. Les investissements internationaux constituent en effet un levier majeur pour soutenir la croissance, l'innovation et l'emploi dans notre pays.

Depuis 2019, la France est la première destination d'Europe pour les investissements étrangers. En 2022, le nombre de projets d'investissements étrangers créateurs d'emplois recensés en France a atteint le chiffre record de 1 725 projets. Cette attractivité retrouvée participe pleinement à la réindustrialisation de notre pays : plus d'un quart des projets d'investissements internationaux recensés en 2022 (457 projets, soit 26 % du total) portent sur des activités industrielles.

En matière d'attractivité, les atouts structurels de la France sont multiples. Outre la position géographique de notre pays qui offre un accès direct et privilégié aux marchés européens, les investisseurs internationaux soulignent également la qualité de nos infrastructures et de notre main d'œuvre qualifiée.

Le niveau historique d'attractivité économique de la France pour l'accueil des projets d'investissements étrangers est également le fruit des mesures prises par le Gouvernement pour soutenir l'emploi, préserver l'appareil productif, moderniser le marché du travail, alléger la fiscalité et simplifier la vie des entreprises.

- le déploiement de France Relance et de France 2030 permet de relancer durablement notre appareil productif et notre capacité d'innovation dans les secteurs d'avenir ;

- l'environnement fiscal a été simplifié et allégé pour instaurer un cadre macroéconomique plus favorable à l'emploi, à la compétitivité des entreprises et à la réindustrialisation de notre pays ;

- les ordonnances « Travail » et les réformes de l'emploi et de l'apprentissage menées depuis 2017 ont permis de moderniser le fonctionnement du marché du travail et d'offrir un cadre juridique sécurisé et plus lisible aux entreprises ;

- enfin, des efforts de simplification administrative importants ont été engagés avec la loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (PACTE), la loi du 10 août 2018 pour un État au service d'une société de confiance (ESSOC) et la loi du 7 décembre 2020 d'accélération et de simplification de l'action publique (ASAP).

.../...

Monsieur Charles RODWELL  
Député  
Assemblée nationale  
126, rue de l'Université  
75007 PARIS

Des dispositifs plus spécifiques ont également été mis en œuvre pour structurer l'action des pouvoirs publics en matière d'attractivité – notamment au sein de la Team France Invest – et mieux valoriser l'image de la France auprès des investisseurs étrangers. Le sommet Choose France qui se tient annuellement depuis 2018 à Versailles, sur votre circonscription, à l'initiative du Président de la République, en est le fer de lance.

Dans un contexte marqué par une concurrence internationale accrue et une hausse sans précédent des prix de l'énergie en Europe, demeurer le pays européen le plus attractif pour les investissements étrangers constitue un véritable défi pour la France et une priorité de l'action du Gouvernement.

Or, malgré les progrès accomplis, les investisseurs français comme étrangers soulignent la persistance de freins structurels importants pour l'attractivité économique de notre pays, sur lesquels il est nécessaire d'agir de manière prioritaire.

Premier volet de ces freins structurels à l'attractivité de la France, sur lequel un travail de fond a d'ores et déjà été collectivement engagé : la complexité des procédures d'installation et d'extension des sites industriels et le manque de foncier industriel disponible. Ce chantier s'inscrit au cœur des groupes de travail (« Ouvrir des usines, réhabiliter les friches, mettre à disposition des terrains ») coordonnés par le ministre de l'économie, des finances, de la souveraineté industrielle et numérique, dans le cadre du projet de loi relatif à l'industrie verte, qui comporte des mesures d'amélioration concrètes en la matière. Ces mesures s'appuieront notamment sur le rapport remis au Gouvernement par Laurent Guillot en janvier 2022, qui formule diverses recommandations pour réduire les délais de procédure, réformer l'autorisation environnementale en renforçant la participation du public et mieux orienter les porteurs de projets vers des sites « clés en main ».

Second volet de freins structurels à l'attractivité de la France, qui s'inscriront au cœur de votre mission : le besoin d'accroître la visibilité et la coordination des acteurs – publics et privés – impliqués dans notre politique d'attractivité et d'accompagnement des investissements étrangers en France.

Si la mise en œuvre de la Team France Invest constitue une avancée notable, les travaux que vous avez menés confirment que ce dispositif lancé en 2021 n'a pas encore atteint le degré de structuration, de visibilité et d'efficacité aujourd'hui reconnu à d'autres dispositifs tels que la Team France Export.

C'est pourquoi, en complément des travaux de simplification des procédures d'installations industrielles déjà engagés dans le cadre du projet de loi relatif à la l'industrie verte, il est essentiel de consolider et d'améliorer nos dispositifs spécifiques de soutien à l'attractivité et à l'accompagnement des investissements étrangers en France.

Dans ce contexte, et avec l'objectif de consolider la position de la France en tant que première destination des investissements étrangers en Europe, je souhaite vous confier une mission ayant pour objet d'améliorer et de simplifier l'identification, l'accompagnement et l'implantation des investissements étrangers en France.

Dans le cadre de cette mission, vous vous attacherez notamment à :

- recueillir les attentes et les besoins de l'ensemble des acteurs impliqués en matière d'investissements étrangers en France (État, opérateurs de l'État au premier rang desquels Business France, investisseurs étrangers, entreprises françaises partenaires ou sous-traitantes, élus et collectivités territoriales compétentes, etc.) ;

- réaliser un bilan complet de la mise en œuvre de la Team France Invest, et dresser un comparatif avec les dispositifs d'accompagnement des investissements étrangers mis en œuvre dans les autres pays européens ;

- formuler des propositions concrètes afin d'améliorer et de rationaliser la coordination des acteurs nationaux et locaux impliqués en matière d'investissements étrangers en France ;

- proposer une procédure expérimentale d'accompagnement des projets d'investissement qui pourra être déployée dans plusieurs régions pilotes volontaires, dans une logique de co-construction avec les administrations de l'État, les opérateurs (Business France, Banque des territoires) et les élus locaux ;

- étudier la création d'une procédure accélérée spécifique, visant à attirer de manière proactive et offensive les investisseurs susceptibles de compléter nos chaînes de valeur stratégiques sur le territoire français.

Vous veillerez à élaborer vos recommandations dans le respect des règles d'indépendance, d'impartialité et d'objectivité qui s'imposent au titre de la loi n°2017-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique, et à m'informer des éventuelles mesures prises à cet effet.

Un décret du 12 juin 2023 vous a nommé, en application de l'article LO 144 du code électoral, parlementaire en mission auprès de M. Bruno LE MAIRE, ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique et de M. Olivier BECHT, ministre délégué auprès de la ministre de l'Europe et des affaires étrangères, chargé du commerce extérieur, de l'attractivité et des Français de l'étranger.

Dans l'exercice de cette mission, vous bénéficiez de l'appui spécifique d'un fonctionnaire du ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, et vous pourrez vous appuyer sur les services de la direction générale du Trésor, de la direction générale des entreprises, du secrétariat général pour l'investissement, de la direction générale de la mondialisation, de la culture, de l'enseignement et du développement international, de la direction de la diplomatie économique ainsi que sur les services déconcentrés.

Vos travaux devront aboutir au mois de décembre 2023 et donner lieu à la remise d'un rapport complet assorti de propositions concrètes.

Je vous prie de croire, Monsieur le Député, en l'assurance de mes salutations les meilleures.



Elisabeth BORNE



# CONTEXTE

---

L'attractivité de la France dans un monde en guerre économique – état des lieux.

## L'ATTRACTIVITÉ DE LA FRANCE DANS UN MONDE EN GUERRE ÉCONOMIQUE - ÉTAT DES LIEUX.

La mission, menée par votre rapporteur pendant six mois, s'inscrit dans un contexte où **la France a retrouvé une partie de son attractivité, à savoir sa capacité à attirer des investisseurs étrangers pour implanter leurs activités sur son territoire national.** Depuis quatre ans, la France est même, selon plusieurs baromètres officiels,<sup>1</sup> **la nation européenne la plus attractive pour les investisseurs étrangers**, notamment dans le secteur industriel.

**Ces succès sont le fruit des réformes menées depuis 2017 par le président de la République et sa majorité, pour permettre à l'économie française d'être plus compétitive et plus attractive.** C'est un enjeu qui mobilise l'ensemble des forces vives de la nation, alors que l'attractivité économique de la France a été inscrite comme chantier prioritaire au titre des politiques prioritaires du gouvernement (PPG).

Les investisseurs rencontrés saluent notamment la mise en œuvre de notre politique de soutien massif à l'offre portée par des réformes de la fiscalité, du droit du travail et de simplification. Ils saluent également la conduite de notre politique de soutien à l'attractivité financière de la place de Paris, à la suite de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne.

Ces succès sont par ailleurs le fruit d'un **engagement sans faille de la part des élus locaux, notamment des présidents de régions, des présidents d'agglomération, des maires et de leurs équipes**, pour renforcer l'attractivité de toutes les régions françaises. C'est parce que ceux-ci jouent un rôle déterminant dans la politique d'attractivité française que votre rapporteur a choisi de mener un tour de France « La France sait Faire! » tout au long de sa mission, qui lui a permis de rencontrer 140 élus et 160 entreprises dans 41 départements de nos 13 régions métropolitaines (**cf. bilan du tour de France p. 193**).

\* \* \*

Ces succès ne peuvent cependant pas occulter **les multiples défis auxquels la France fait face, qui viennent directement affecter la compétitivité de son économie** et sa capacité à attirer des investisseurs étrangers sur son sol. **Ces défis sont structurels** : incapacité à attirer de grands projets, complexité administrative et normative extrême, déséquilibre entre nos régions.

Ils s'apparentent aussi à des **problématiques persistantes et récurrentes rencontrées par les investisseurs, qui affectent leur activité dans leur quotidien.** Ces préoccupations sont nombreuses. Elles concernent notamment l'accès aux financements, les pénuries de main d'œuvre et d'accès aux compétences, la disponibilité et le prix de l'électricité ou encore la qualité des infrastructures, notamment de transport.

Ces problématiques du « quotidien » des investisseurs traduisent une grande partie du **relatif pessimisme dans lequel ceux-ci se trouvent vis-à-vis des perspectives économiques de moyen-terme pour la France et l'Europe.** Négliger ces problématiques constituerait une faute tout aussi conséquente que ne pas apporter de réponse aux faiblesses structurelles de l'économie française.

1 - Baromètre annuel Ernst & Young de l'Attractivité de l'Europe ; Bilan annuel des investissements internationaux en France publié par Business France.

Ces défis pour l'attractivité de la France s'inscrivent dans un contexte où **le monde est en guerre économique**, et dans lequel **les États se livrent une concurrence sans merci pour attirer les projets d'implantation à plus haute valeur ajoutée**. Ce contexte se caractérise notamment par la rupture d'approvisionnement énergétique entre l'Europe et la Russie, par la fermeture par la Chine de l'accès à ses marchés stratégiques, ou encore par la mise en œuvre de l'*Inflation Reduction Act* (IRA) par les États-Unis.

**Cette compétition se traduit également à l'échelle européenne** : chacun de nos voisins déploie ses propres politiques réglementaires, fiscales et de subvention pour attirer sur son sol les projets industriels et d'innovation à plus haute valeur ajoutée (cf. *parangonnage européen* p. 219).

\* \* \*

C'est pour répondre à ces enjeux que, dans le contexte d'un monde en guerre dont les conflits russo-ukrainien et israélo-palestinien sont les plus éclatantes illustrations, **votre rapporteur propose la base d'une politique d'attractivité « d'attaque » pour la France, au service de la sécurité de son économie et du renforcement de ses chaînes de valeur stratégiques**.

Cette politique d'attractivité « d'attaque » fera l'objet des propositions déclinées dans les chapitres suivants (cf. *objectif stratégique* p. 75).

\* \* \*



# CONTEXTE

**01.** Cette mission s'inscrit dans un contexte où la France est redevenue une nation attractive pour les investissements étrangers.

A. Depuis quatre ans, la France est la nation européenne la plus attractive pour les investissements étrangers.

B. La France est attractive pour les investissements étrangers, grâce aux réformes menées depuis 2017.

C. La France est attractive grâce à l'engagement et la diversité de ses collectivités territoriales.

**02.** Ces premiers succès ne peuvent occulter les faiblesses structurelles persistantes qui affectent la compétitivité et l'attractivité de l'économie française.

A. Première faiblesse structurelle : un déficit d'attractivité pour les grands projets, fruit de la désindustrialisation de la France.

B. Deuxième faiblesse structurelle : la complexité administrative et normative.

C. La France est attractive grâce à l'engagement et la diversité de ses collectivités territoriales.

**03.** À ces faiblesses structurelles s'ajoutent des problématiques persistantes et récurrentes auxquelles les investisseurs font face dans leur quotidien.

A. Première problématique récurrente : l'accès aux financements.

B. Deuxième problématique récurrente : les pénuries de recrutement et d'accès aux compétences.

C. Troisième problématique récurrente : la disponibilité d'une électricité bas-carbone et à bas prix.

D. Quatrième problématique récurrente : la qualité et la fiabilité de nos infrastructures de transport.

**04.** Ces perspectives s'inscrivent dans un monde en guerre économique, dans lequel les États se livrent une concurrence sans merci pour attirer les projets d'implantation à plus haute valeur ajoutée.

A. La politique d'attractivité de la France s'inscrit dans un monde en guerre économique, à laquelle l'Europe est directement confrontée.

B. Cette compétition économique mondiale se traduit aussi à l'échelle européenne, par une concurrence exacerbée entre États européens pour attirer les projets à plus haute valeur ajoutée.

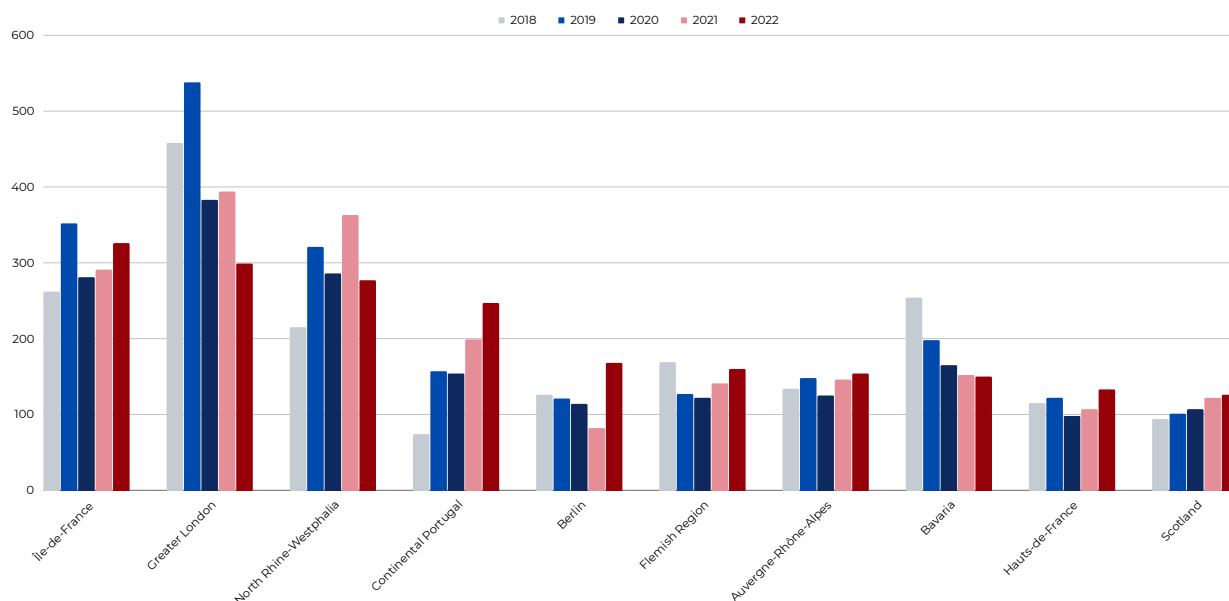


# 1 - CETTE MISSION S'INSCRIT DANS UN CONTEXTE OÙ LA FRANCE EST REDEVENUE UNE NATION ATTRACTIVE POUR LES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS.

## A - DEPUIS QUATRE ANS, LA FRANCE EST LA NATION EUROPÉENNE LA PLUS ATTRACTIVE POUR LES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS.

Pour la quatrième année consécutive, la France a été classée par le baromètre EY annuel comme la première terre d'accueil des investissements étrangers en Europe.<sup>2</sup> Le nombre de projets implantés en France a doublé depuis 2015 :

- Avec 1 259 projets d'investissements internationaux recensés en 2022 (+3% par rapport à 2021) représentant 38 102 emplois créés (-14,8% par rapport à 2021), la France devance le Royaume-Uni (929 projets) et l'Allemagne (832 projets).
- Par ailleurs, la France maintient sa position de **première destination européenne pour les projets industriels** (547 projets en 2022) et son premier rang pour les projets de Recherche et de Développement (144), position acquise en 2018. Néanmoins, ce classement doit être relativisé par le fait que la France n'est qu'au 3ème rang en nombre d'emplois industriels, entre 2018 et 2022, derrière le Royaume-Uni et la Pologne.
- Pour la première fois en 2022, la **région Île-de-France** a pris la tête du classement des régions européennes pour l'accueil des investissements étrangers, devant le Grand Londres qui, avant le Brexit, dominait le classement des grandes métropoles.



Symbole de ces succès, le **Sommet Choose France**, institué à l'initiative du Président de la République en 2018, a tenu sa sixième édition à Versailles en mai 2023. Les 28 projets d'investissements internationaux annoncés lors de cette édition ont permis de franchir un record de 13 milliards d'euros d'investissements annoncés, pour la création de 8 000 emplois pérennes.

La campagne de communication **Make It Iconic** a été lancée dans la foulée, en octobre 2023, pour promouvoir la marque France dans le monde entier, notamment dans la perspective de l'accueil des **Jeux Olympiques à Paris en 2024**.

2 - Baromètre Ernst & Young de l'Attractivité de la France 2023, publié le 11 mai 2023.

- Répartition géographique de provenance des investissements :

Dans leur répartition géographique de provenance, ces projets d'investissements directs étrangers (IDE) en 2022 en France proviennent principalement d'Europe (65%), d'Amérique du Nord (20%) et d'Asie (8%). Les États-Unis sont redevenus le premier investisseur (280 projets) et le premier créateur d'emplois (17 107 emplois) en France, devant l'Allemagne (256 projets pour 7 181 emplois).

- Répartition des investissements selon le type d'entreprises<sup>3</sup> :

La répartition des projets d'investissement par catégorie d'entreprises reste relativement stable au fil des années, avec une prépondérance des grands groupes : **les investisseurs sont à 47% des grands groupes en moyenne depuis 2020, contre 25% d' ETI et 28% de PME.**

Pour les très grandes entreprises, les projets d'investissement dans le commerce et la distribution dominant (20,6% des investissements des grandes entreprises étrangères en France), suivis des activités de conseil et services aux entreprises (7,7%), des constructeurs automobiles et équipementiers (6,6%), et des sports et loisirs (6,5%).

**Sur les trois dernières années, aucun secteur n'a capté plus de 10% des projets portés par des ETI.** Les ETI étrangères investissent d'abord dans le secteur du commerce et de la distribution (qui capte 9% des investissements des ETI étrangères en France), dans les prestations informatiques (8,7%) ; le conseil et service aux entreprises (6%) ; les machines et équipements mécaniques (6%) ; et enfin l'agroalimentaire (6,2%).

**Les projets d'investissement des PME** sont, eux, concentrés dans le secteur des prestations informatiques (qui concentre 19% des investissements des PME étrangères en France) et le conseil aux entreprises (13%). Les autres secteurs représentent 5% ou moins des projets d'investissement portés par les PME.

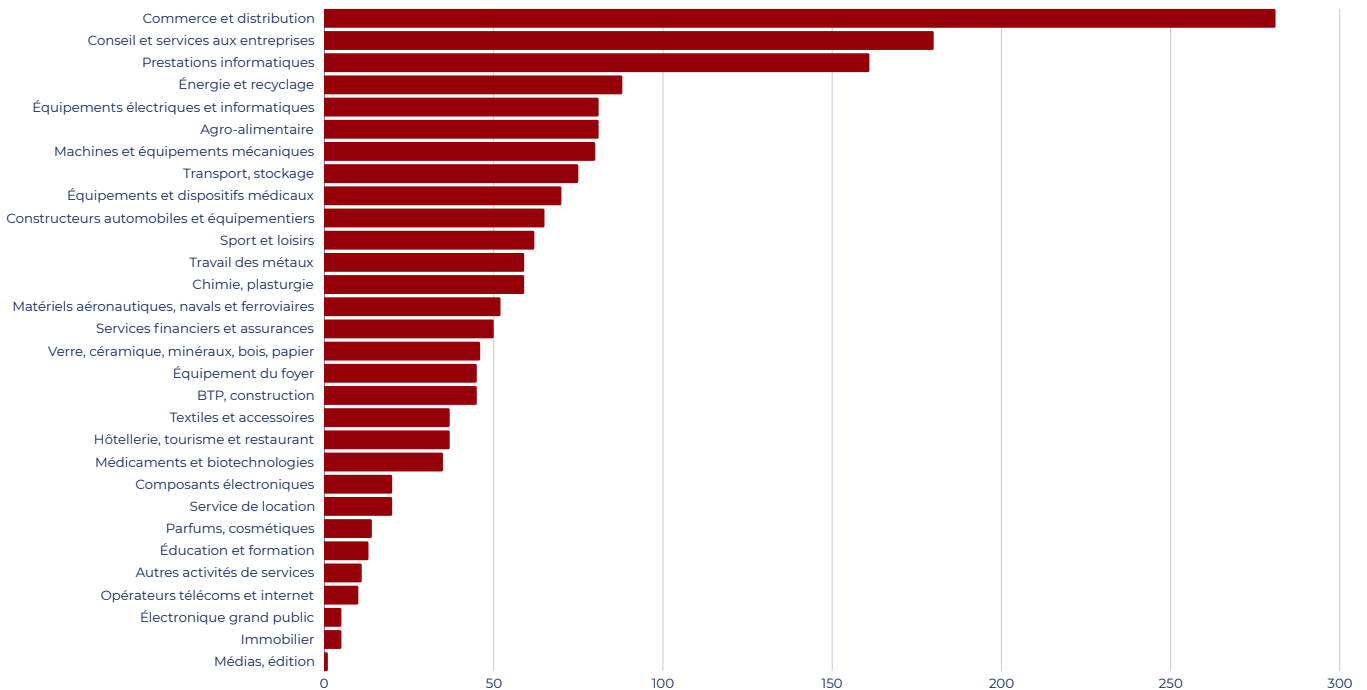


3 - L'ensemble des chiffres cités dans cette section et les sections suivantes ont été fournis par Business France.

• **Répartition sectorielle des investissements<sup>4</sup>** :

**Concernant la répartition sectorielle des investissements**, une dynamique nouvelle porte le secteur industriel et, plus récemment encore, les investissements décarbonés :

- Le nombre de projets de R&D et ingénierie, historiquement très présents en France, portés notamment par le crédit d'impôt recherche (CIR), ont augmenté en 2022 de 23% par rapport à l'année précédente, à un niveau record de 191 projets, représentant 4789 emplois (en hausse de +53%).
- En 2022, la majorité des investissements étrangers sont dirigés vers l'industrie (51% des projets pour 44% des emplois) alors que les services représentent 49% des projets et 56% des emplois induits. Dans l'industrie, l'énergie et le recyclage (5% des projets mais en hausse de +87% par rapport à 2021), les équipements électriques et électroniques (5% mais en hausse de 17%) et l'agro-alimentaire (5%) sont les principaux secteurs de destination.
- La dynamique du secteur de l'énergie et du recyclage (+87 % de projets en 2022 par rapport à 2021), est d'autant plus notable que plus de la moitié des décisions d'investissement concernent des créations d'établissements. La moitié des projets dans ce secteur portent spécifiquement sur le développement des énergies décarbonées : on peut notamment citer la création d'une filiale à Lyon en octobre 2021 de Greenvolt, la startup portugaise leader de la production d'énergie renouvelable.
- L'année 2022, après deux années de crise, est également marquée par le redémarrage du secteur aéronautique, qui atteint le niveau historique de 52 projets d'investissement, soit une hausse de 86 % et un nombre d'emplois créés ou maintenus (2 863) qui a plus que triplé en 2022.



4 - Les chiffres de cette section sont issus du *Bilan des investissements internationaux en France 2022*, publié par Business France le 11 mai 2023.

## **B - LA FRANCE EST ATTRACTIVE POUR LES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS, GRÂCE AUX RÉFORMES MENÉES DEPUIS 2017.**

Si la France parvient à attirer autant de projets d'investissement, c'est parce qu'elle dispose de nombreux atouts décisifs, que nous ont confirmés les investisseurs rencontrés au cours de nos plus de 200 auditions et de nos 43 déplacements dans 41 départements et que relatent les études annuelles de l'agence Business France : capital humain et niveau d'éducation des salariés ; capacités de recherche de haut niveau ; taille du marché et ouverture vers l'Europe et l'Afrique ; qualité de vie ; énergie bas carbone ; stabilité politique.

Plusieurs de nos interlocuteurs ont également salué le rôle joué par l'engagement des autorités au plus haut niveau de l'État, qui fait que **la France est considérée aujourd'hui comme l'un des pays européens « ayant le plus de vision de long terme »**, sur les enjeux politiques comme économiques. Ainsi, le rôle d'entraînement que joue la France à l'échelle européenne, dans les domaines du développement durable et de la reconquête d'une souveraineté industrielle, est très régulièrement cité et relayé par les acteurs politiques et économiques rencontrés.

Enfin, si la France est redevenue une nation attractive aux yeux des investisseurs du monde entier, c'est grâce aux **réformes menées depuis 2017 pour renforcer la compétitivité et l'attractivité de son économie**. Les investisseurs rencontrés saluent notamment la mise en oeuvre de réformes dans deux domaines :

- la mise en oeuvre d'une politique de **soutien massif à l'offre**, par des réformes fiscales, du droit du travail et de simplification.
- la conduite d'une politique assumée de **renforcement de l'attractivité financière de la place de Paris**, notamment à la suite de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne en 2016 (Brexit).

### **La France est attractive grâce à notre politique de soutien massif à l'offre.**

Le gouvernement français s'est résolument engagé, à partir de 2017, à mener une politique de soutien massif à l'offre.

**Cette politique de soutien à la production et à l'innovation des entreprises est fondée sur un pivot : l'effet de levier que l'investissement public peut exercer pour stimuler l'investissement privé.** C'est dans la poursuite de cet objectif qu'a été menée la politique d'investissement du président de la République et de son gouvernement, dans la lignée de celles de ses prédécesseurs (lancement des plans d'investissement d'avenir en 2010<sup>5</sup>, sous le mandat de Nicolas Sarkozy ; création de Bpifrance en 2012, sous le mandat de François Hollande).

5 - Les 3 Plans d'Investissement d'Avenir (PIA) successifs ont mobilisé à ce jour plus de 57 Mds € en faveur de la recherche et de l'innovation. Ces financements ont notamment appuyé le développement du cluster technologique de Paris-Saclay.

Cette politique d'investissement, résolument tournée depuis 2017 vers un soutien massif à l'offre productive française, comprend notamment :

- **Le plan France Relance** de près de 100 milliards d'euros, mis en œuvre à la sortie de la crise Covid-19. Le plan de sauvetage de l'économie française pendant la crise et le plan France Relance qui l'a suivi ont permis à la France de mieux y résister que ses voisins. C'est une perception très nette des investisseurs rencontrés, qui soulignent notamment la capacité qu'ont eue les entreprises françaises d'afficher des taux d'investissement supérieurs à ceux de leurs homologues européens (notamment allemands) tout au long de la crise.
- **Le plan France 2030** de 54 milliards d'euros, orienté autour de 10 axes prioritaires, est destiné à transformer l'économie française par des investissements massifs dans la décarbonation de l'économie et dans des filières d'avenir, avec une priorité donnée à l'appui à des acteurs émergents. En octobre 2023, 21 milliards d'euros avaient déjà été engagés (et presque autant sont d'ores et déjà envisagés sur des projets en cours d'instruction). Près de 4 370 projets sont déjà accompagnés, appelés à créer ou à préserver 40 000 emplois en France, avec un effet de levier espéré à la création de 300 000 à 600 000 emplois à horizon 2030.
- **La mobilisation et une meilleure orientation des capitaux privés de l'économie française**, notamment par la création du plan d'épargne retraite (PER) dans la Loi PACTE <sup>6</sup> et par le lancement de l'initiative Tibi.<sup>7</sup>
- C'est également dans cet esprit qu'**au niveau européen**, le président de la République et son gouvernement se sont pleinement mobilisés pour la création des alliances industrielles européennes (PIIEC) et pour le lancement de fonds européens de *scale-up*.

\* \* \*

La politique d'offre menée depuis 2017 s'est caractérisée par une politique d'investissement public massif pour stimuler l'investissement des entreprises. Elle s'est aussi caractérisée par **des réformes cruciales de l'économie française, fondées sur trois piliers : baisse de la pression fiscale, réformes structurelles du marché du travail, simplification des normes et des procédures.**

Ces réformes sont unanimement saluées par les acteurs économiques rencontrés, à des degrés divers.

### 1. La baisse de la pression fiscale est unanimement citée.

La France conserve l'un des taux de prélèvements obligatoires parmi les plus élevés de la zone euro<sup>8</sup> (et même devant celui du Danemark depuis 2022), mais la plupart des acteurs économiques rencontrés reconnaissent l'ampleur des **réformes de la fiscalité française menées depuis 2017, qui ont permis de faire baisser la pression fiscale française de plus 50 milliards d'euros.**

6 - **Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE)** vise à lever les obstacles à la croissance des entreprises, à toutes les étapes de leur développement (de leur création jusqu'à leur transmission, en passant par leur financement - loi promulguée le 22 mai 2019.

7 - Lancée en **2019, l'initiative Tibi** (du nom de l'économiste Philippe Tibi) a pour objectif d'augmenter la capacité de financement des entreprises technologiques (développement de start-up, financement de l'innovation de rupture, émergence de fonds de taille internationale), en mobilisant l'épargne des investisseurs institutionnels, et notamment celle des assureurs. Forte du succès de la 1<sup>ère</sup> phase, une seconde phase a été lancée en 2023, qui comprend également un volet de financement des phases d'amorçage.

8 - Pour 2022 : 45,8% hors CSI (cotisations sociales intégrées), 47,6% y.c. CSI (source AMECO database, avril 2023, base DGEFA, Commission européenne).

Cette baisse de la pression fiscale est par ailleurs répartie de manière parfaitement équilibrée entre les ménages (26 milliards d'euros) et les entreprises (26 milliards d'euros). Ces réformes comprennent notamment :

- La baisse du **taux d'impôt sur les sociétés** de 33% en 2017 à 25% en 2022 : elle est d'autant plus saluée qu'elle constituait une promesse centrale de la campagne présidentielle d'Emmanuel Macron pour aligner la fiscalité française sur les sociétés sur celle de ses voisins européens. C'est un des facteurs clés pour **attirer plus de sièges sociaux d'entreprises**, dans un contexte de très forte concurrence des destinations en Europe et du maintien, chez un certain nombre de pays très agiles en matière d'attractivité, de taux proches du plancher de 15% autorisé pour les multinationales (Suisse, Irlande, pays d'Europe de l'Est) (cf. **parangonnage européen p. 219**).
- La baisse progressive, amorcée en 2021, des **impôts de production** - qui a représenté 0,6 point de PIB entre les seules années 2020 et 2021 : suppression progressive de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), réduction de moitié de la cotisation foncière des entreprises (CFE)<sup>9</sup> et de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB).

Malgré ces baisses, **les impôts de production demeurent l'un des derniers postes de coûts identifiés comme sensiblement supérieurs à celui de nos partenaires européens** : 5,6% de la valeur ajoutée des entreprises en France en 2021, contre 2,9% en moyenne dans l'UE, 3,1% en Italie, 1,9% en Espagne, 1,1% en Allemagne. L'Allemagne,<sup>10</sup> le Portugal ou la Suisse sont les pays dotés de la plus faible fiscalité de production. Ce différentiel est encore plus marqué pour les ETI, qui bénéficient de moins d'exonérations que les plus petites entreprises.<sup>11</sup>

Dans ce contexte, la pause observée à l'automne 2023 dans la **baisse progressive de la CVAE semble avoir été particulièrement mal perçue par un grand nombre d'interlocuteurs rencontrés par votre rapporteur**. Cette pause alimente, selon eux, la perception d'une imprévisibilité fiscale. Le projet de loi de finances pour l'année 2023 avait estimé que sa baisse entraînerait un choc de compétitivité estimé à 9,3 milliards d'euros, au bénéfice de 530 000 entreprises.

En ce sens, votre rapporteur salue l'engagement pris par le gouvernement de supprimer la CVAE d'ici à 2027 (cf. **propositions attractivité fiscale p. 167**).

---

9 - Ces deux taxes alimentent la CET, Contribution Economique Territoriale.

10 - Deuxième édition de septembre 2023 du Baromètre annuel sur la fiscalité européenne de l'Institut Montaigne.

11 - Étude Rexecode « État des lieux de la fiscalité locale de production », réalisée à la demande du Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (METI) - septembre 2023.

- La création du **crédit d'impôt au titre des investissements en faveur de l'industrie verte (C3IV)** est une des mesures phares de la loi industrie verte adoptée en octobre 2023. Elle répond à une inquiétude majeure exprimée à plusieurs reprises au cours de cette mission, en prévoyant l'accélération du financement d'industries stratégiques, au premier rang desquelles le photovoltaïque, les batteries, l'éolien ou encore les pompes à chaleur.
- Le **suramortissement exceptionnel pour les investissements dans la robotisation et la numérisation** introduit en 2021, qui permet à une **PME industrielle** de déduire de son résultat imposable jusqu'à 40% du prix de revient des biens et logiciels contribuant à sa transformation vers l'industrie du futur, pour toute acquisition réalisée sur la période 2019-2020.
- Le projet de loi de finances pour 2024 a intégré plusieurs **dispositions majeures visant à soutenir l'investissement dans les start-ups et les PME innovantes**, notamment l'élargissement à davantage de PME, du dispositif jeunes entreprises innovantes (JEI)<sup>12</sup> qui offre un avantage fiscal et une exonération de charges patronales à des sociétés tout juste créées. Le nouveau modèle pourrait qualifier 2 000 PME par an en jeunes entreprises d'innovation et de croissance (JEIC) et 500 en jeunes entreprises d'innovation de rupture (JEIR).
- La **réduction des cotisations sociales et patronales** : le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) et le crédit d'impôt de taxe sur les salaires (CITS), portant sur les rémunérations versées aux salariés, ont été remplacés dès le 1er janvier 2019 par une baisse pérenne de cotisations sociales. Cela s'est traduit en une réduction générale prenant en compte les cotisations de retraite complémentaire légalement obligatoires et la contribution patronale d'assurance chômage ainsi que par une baisse de 6 points du taux de cotisation patronale d'assurances maladie-maternité-invalidité-décès, au titre des rémunérations annuelles ne dépassant pas 2,5 fois le SMIC.
- La création par la loi de finances pour 2018 d'un **impôt sur la fortune immobilière (IFI)** pour les patrimoines dépassant 1,3 million d'euros qui remplace l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF), et, surtout, du **prélèvement forfaitaire unique de 30% sur les revenus du capital** hors immobilier et produits d'épargne réglementée. Cette « *flat tax* », qui inclut 12,8% au titre de l'impôt sur le revenu et 17,2% au titre des prélèvements sociaux, a permis à la fois de simplifier (taux unique sans prise en compte de la tranche d'imposition) et d'alléger la fiscalité de l'épargne, tout en contribuant à l'attractivité des talents (*traders* notamment) et des créateurs d'entreprises, tout particulièrement au sein des *start-ups*.

L'annonce de plusieurs mesures supplémentaires de réduction de la pression fiscale sur les ménages a un impact plus indirect sur l'attractivité des investisseurs, mais contribue à donner un signal très positif sur l'engagement résolu de la France dans cette voie : suppression depuis août 2022 de la **contribution à l'audiovisuel public (CAT)** qui concerne les particuliers mais aussi les professionnels ; suppression à partir de 2023 de la **taxe d'habitation** sur la résidence principale et ses dépendances ; annonces du président de la République, à l'été 2023, d'un effort de réduction de l'**impôt sur le revenu** à hauteur de 2 milliards d'euros.

---

12 - Notamment à la suite des recommandations du rapport du député Paul Midy (*Soutenir l'investissement dans les start-ups, PME innovantes et PME de croissance*) remis au gouvernement en juin 2023

Les investisseurs étrangers rencontrés sont par ailleurs **très sensibles à la stabilité de certaines dispositions fiscales propres à la France** :

- Le **crédit impôt recherche (CIR)**, créé en 1983 et profondément réformé entre 2004 et 2008, bénéficie d'une procédure totalement dématérialisée depuis 2020 et est d'autant plus salué qu'il a été progressivement consolidé par des gouvernements successifs de sensibilités politiques différentes, incarnant une stabilité fiscale prioritaire pour les investisseurs. Accessible à toutes les entreprises industrielles, commerciales et agricoles, quelle que soit leur forme juridique ou leur taille, il permet de déduire directement de l'IS ou de l'IR les dépenses de recherche (fondamentale, appliquée, expérimentale). La procédure s'applique également (avec un taux supérieur) pour les départements d'outre-mer.
- Le **pacte Dutreil, adopté en France dès 2003 pour faciliter la transmission des entreprises familiales** (exonération partielle à hauteur de 75% des droits de mutation à titre gratuit), même s'il reste encore méconnu d'une partie des acteurs étrangers rencontrés. Or, la fiscalité de transmission est citée comme fondamentale pour préserver le maillage des implantations territoriales. Une étude comparative entre la France, l'Allemagne et l'Italie, réalisée par l'Institut Montaigne en 2019, relevait 67% d'ETI en considération de transmission et seulement 18 % en capacité de transmission familiale en France, contre 56% en Allemagne et 70% en Italie.

**Cette refonte de la fiscalité française depuis plusieurs années, a constitué un enjeu déterminant pour la compétitivité de notre économie.** Elle s'inscrit dans un contexte extrêmement concurrentiel, alimenté par les réformes fiscales entreprises par l'ensemble de nos voisins européens pour renforcer leur attractivité auprès des investisseurs nationaux et étrangers (cf. **parangonnage européen p. 219**).

**La poursuite des réformes de la fiscalité française constitue donc un enjeu primordial** pour préserver et accroître la capacité de notre pays à attirer des investissements étrangers. Ce sujet fait l'objet de propositions de la part de votre rapporteur (cf. **proposition attractivité fiscalité p. 167**).

## **2. Les réformes structurelles du marché du travail et du dialogue social ont permis aux entreprises de recruter près de 3 millions de personnes en France depuis 2017.**

Dans la lignée de la loi Travail du 8 août 2016,<sup>13</sup> les réformes engagées depuis 2017 ont **transformé en profondeur le droit du travail français, en apportant plus de flexibilité et de sécurisation aux entreprises conjointement à une amélioration des conditions de travail et de formation des salariés.** Ces réformes ont joué un rôle clé dans le redressement de l'image d'attractivité de la France et sont citées de manière récurrente par de très nombreux acteurs économiques rencontrés (qui considèrent par ailleurs que de nombreux chantiers restent inachevés).

---

13 - Loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (dite « loi Travail »).



On peut notamment citer les réformes suivantes :

- **Les ordonnances Travail du 22 septembre 2017, dites « ordonnances Macron »** : instauration d'un barème d'indemnités en cas de licenciement abusif, réduction à un an du délai de contestation du licenciement, création d'une instance unique de dialogue social, primauté de l'accord d'entreprise sur l'accord de branche, mise en place de la Rupture conventionnelle collective (RCC).
- **La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018**<sup>14</sup> : transformation de l'assurance et de l'aide au demandeurs d'emploi pour inciter au retour à l'emploi, simplification et extension des dispositifs de formation professionnelle et d'apprentissage, mise en place d'un plan d'investissement dans les compétences (PIC) doté de 15 milliards d'euros, reconduction des aides aux entreprises pour les contrats d'apprentissage et de professionnalisation. Cette loi a notamment permis de réformer en profondeur le système d'apprentissage en le rendant plus attractif pour les jeunes et plus simple pour les entreprises, avec un succès immédiat et continu depuis 2018 : **le nombre d'apprentis**<sup>15 16</sup> **en France est passé de 321 000 en 2018 à 732 000 en 2021 (+128%), il est aujourd'hui de 987 800 (+5,6% par rapport à 2022).**
- **La loi d'urgence relative au fonctionnement du marché du travail du 21 décembre 2022** a également introduit plusieurs mesures visant à répondre aux importantes pénuries de main-d'œuvre que connaissent plusieurs secteurs : elle module notamment la durée maximale d'indemnisation du chômage en fonction du niveau du taux de chômage. Elle propose aussi un meilleur accompagnement à toutes les personnes qui ne sont pas capables de retrouver seules un emploi et renforce l'accompagnement des entreprises dans leurs processus de recrutement.

Par ailleurs, les réformes du marché du travail et de la formation professionnelle engagées par le gouvernement se poursuivent :

- **La loi pour le plein emploi**, du 14 novembre 2023, prévoit notamment la généralisation de France Travail, dispositif actuellement expérimenté dans certaines régions pour remplacer Pôle Emploi. Cette loi permettra notamment de renforcer l'insertion sociale et professionnelle des demandeurs d'emploi par la signature d'un contrat d'engagement comportant une obligation d'au moins 15 heures d'activité par semaine pour les demandeurs d'emploi nécessitant un accompagnement ou les allocataires du RSA.
- À la suite de l'immense succès de **la réforme de l'apprentissage**, le gouvernement a engagé une large **réforme du lycée professionnel** avec un double objectif de lutter contre le décrochage scolaire et de faire de la voie professionnelle une voie d'excellence vers l'insertion professionnelle. Les premières mesures ont été mises en œuvre en septembre 2023, pour une entrée en vigueur complète de la réforme dès la rentrée de septembre 2024.

14 - Loi n° 2022-1598 portant mesures d'urgence relatives au fonctionnement du marché du travail en vue du plein emploi.

15 - Rapport du ministère du Travail, du Plein-Emploi et de l'Insertion publié le 17 mars 2023 sur « Les chiffres de l'apprentissage en 2022 ».

16 - Rapport de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES) du 12 octobre 2018 sur « L'apprentissage en 2017 ».

### 3. La volonté du gouvernement d'alléger les carcans administratifs pesant sur l'économie française est reconnue, mais les multiples dispositions adoptées sont insuffisamment assimilées.

Depuis dix ans, la France a mis en œuvre des réformes très innovantes dans le domaine de la simplification administrative. Elles ont permis la création d'outils utiles à destination des investisseurs français et étrangers, parmi lesquels on peut citer :

- **La loi ESSOC du 10 août 2018 (pour un État au service d'une société de confiance)** : droit à l'erreur<sup>17</sup> et abaissement des pénalités de retard, assouplissement du contrôle du travail, principe du « dites-le nous une fois » avec l'instauration d'un dispositif unique d'accès à 1 400 services « France Connect », dématérialisation de 250 démarches administratives avant 2022.
- **La Loi ÉLAN du 23 novembre 2018 (portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique)** : simplification des normes, lutte contre les recours abusifs en matière d'urbanisme, accélération des délais de jugement dans le domaine de l'urbanisme.
- **La Loi PACTE du 11 avril 2019 (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises)** : création d'une plateforme en ligne pour les formalités des entreprises, exonération de cotisations retraite pour les impatriés, simplification des introductions en bourse, mise en place d'un cadre législatif et juridique pour les ICO, levées de fonds par émission de jetons numériques, fléchage de l'épargne vers le financement d'investissements productifs et création du Plan d'Épargne Retraite (PER).
- **La loi ASAP du 7 décembre 2020 (accélération et simplification de l'action publique)** : accélération et sécurisation des implantations industrielles au regard des réglementations sur l'environnement ou les sites classés (absence de modification rétroactive sur le gros oeuvre en cours d'examen de l'autorisation environnementale ; application des réglementations à droit constant au démarrage du projet, dans les mêmes conditions que pour les installations existantes) ; possible recours à la consultation électronique du public plutôt qu'à une enquête publique lorsque le projet d'implantation ne nécessite pas d'évaluation environnementale.
- **La loi ENR du 10 mars 2021 (accélération de la production d'énergies renouvelables)** : réduction des délais d'instruction des projets d'énergie renouvelable (trois mois en « zone d'accélération ») ; création d'un référent-facilitateur à l'instruction des projets, nommé par le représentant de l'État dans le département, institution d'un médiateur des énergies renouvelables ; encadrement des contentieux des autorisations environnementales (possibilité pour le juge de permettre la régularisation au lieu d'une annulation totale ; fonds de garantie pour compenser les pertes en cas d'annulation).
- **la loi relative à l'industrie verte du 23 octobre 2023** : mise à disposition de 50 sites labellisés « France 2030 », accélération de la dépollution des friches industrielles ; réduction des délais d'implantations industrielles (objectif de réduction par 2 de 17 à 9 mois) ; création d'une procédure exceptionnelle simplifiée pour les projets d'intérêt national majeur (PINM) ; facilitation du recyclage des déchets industriels, sanctions en cas de recours abusifs contre les projets industriels ; instauration d'un crédit d'impôt au titre des investissements en faveur de l'industrie verte (C3IV) ; meilleure prise en compte des critères environnementaux dans la commande publique.

---

17 - Avec inversion de la charge de la preuve : c'est à l'administration de prouver une éventuelle mauvaise foi de l'utilisateur.

Les acteurs économiques rencontrés sont unanimes à considérer que **l'action menée depuis 2017 pour simplifier la vie des entreprises et de leurs salariés a été déterminante pour la compétitivité et l'attractivité de la France.**

Le processus de simplification est cependant loin d'être achevé, comme en témoigne l'initiative des « **Rencontres de la simplification** » lancée le 16 novembre dernier par le ministre de l'Economie, des Finances, de la Souveraineté industrielle et numérique pour recueillir, notamment en ligne, les contributions des chefs d'entreprises afin de « faciliter, améliorer et simplifier la compréhension des normes, dans leurs relations avec les administrations et dans leurs démarches du quotidien ».

Par ailleurs, votre rapporteur alerte le gouvernement sur **la succession parfois trop rapide de ces lois généralement perçues comme des « dispositions techniques », qui a largement obstrué la vision d'ensemble des acteurs économiques interrogés.** Cette accumulation suscite même des inquiétudes, quant à la perception d'une instabilité normative de l'économie française.

Cette succession de textes législatifs témoigne aussi de la difficulté que le législateur peut rencontrer pour répondre aux défis de procédures administratives autrement que par des approches sectorielles ou de niches, par nature parcellaires.

## La France est attractive grâce à notre politique d'attractivité financière

**1. Le succès de la place financière de Paris en termes d'attractivité depuis 2017 est notable, notamment à la suite du vote du Brexit par référendum en juin 2016, qui a provoqué la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne.**

Symboliquement, **la capitalisation boursière de la place de Paris avait dépassé celle de Londres en novembre 2022.** L'écart entre Paris et Londres s'était même creusé au 1er semestre 2023 : l'indice CAC 40 augmentait de +14% sur cette période, tandis que l'indice Footsie britannique reculait de 1%. Depuis lors, la place financière de Paris est au coude à coude avec celle de Londres, qui l'a de nouveau dépassée, sous l'effet de la remontée des cours du pétrole et de la baisse des valeurs du luxe.

L'Institut Louis Bachelier et le *Center for Financial Studies* affilié à l'université Goethe de Francfort ont, sur la base du nouvel outil de mesure OFEX (Open Financial Ecosystem index<sup>18</sup>), confirmé, en novembre 2023, **la première place de la bourse de Paris au sein de l'Union européenne** (et la 5ème à l'échelle mondiale, derrière New York, Chicago, Londres et Tokyo, mais devant Francfort et Zurich).

**2. La place financière de Paris a bénéficié plus tardivement mais de manière dynamique des transferts opérés à la suite du Brexit.**

La plupart des établissements financiers établis à Londres ont, en 2017, choisi Francfort, Amsterdam ou Dublin pour leur siège européen au détriment de Paris - à l'exception notable de Bank of America - mais ils rapatrient aujourd'hui des effectifs plus nombreux en France. Ces établissements mettent notamment en avant la qualité et la disponibilité des talents français qu'ils peuvent plus facilement recruter dans le secteur financier, la qualité de vie qu'offre la région francilienne et la fluidité et la qualité du dialogue qu'ils entretiennent avec les régulateurs français, notamment l'Autorité des marchés financiers (AMF) et l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR).

18 - Le nouvel indice OFEX [ofex.institutlouisbachelier.org](http://ofex.institutlouisbachelier.org), présenté le 22 novembre 2023 par l'ILB et le CFS a vocation à mesurer l'attractivité financière des places boursières sur la base d'une méthodologie objective et transparente, reposant sur 55 critères répartis en deux grandes catégories, pondérées à 50 %: le développement économique et financier (22 indicateurs); l'environnement de travail, décomposé en trois sous-catégories - l'environnement des affaires (15 indicateurs), le capital humain (14 indicateurs) et les infrastructures (4 indicateurs).

Sur la base d'une première enquête réalisée entre juin 2016 et mars 2022, le cabinet EY estimait que 7 000 emplois liés aux services financiers, d'assurance et de pension auraient été relocalisés depuis Londres à la suite du Brexit, dont 2 800 à Paris. **Paris serait ainsi devenue la première destination européenne de ces transferts d'effectifs opérés depuis Londres.**

Le calcul des **recettes nettes, rapatriées de Londres à Paris depuis 2017** fait l'objet d'âpres débats techniques et économiques, mais les représentants du secteur financier rencontrés par votre rapporteur l'estiment à **plusieurs milliards d'euros.**

La seule lecture de notre balance des paiements montre que le renforcement de la présence des grandes banques de financement et d'investissement et des gestionnaires d'actifs internationaux en France s'est traduit par une **hausse significative de notre excédent des services financiers**, qui a plus que doublé depuis le Brexit (2016), atteignant 10,4 milliards d'euros en 2022 (en hausse de 1,6 milliard sur un an). Selon la Banque de France, les établissements ayant quitté le Royaume-Uni auraient contribué à cette hausse avec 2,7 milliards d'euros d'exportations de services financiers et 1,3 milliard d'euros d'importations (soit 1,5 milliard d'euros en solde). Fort de cette progression, notre excédent des services financiers **contribue aujourd'hui pour 20% à l'excédent total des échanges de services enregistré en 2022** (52 milliards d'euros, selon les données publiées par la Banque de France).<sup>19</sup>

### 3. Dans le domaine de l'attractivité financière, la France dispose toutefois de marges de manœuvre encore considérables pour :

- **Prioriser l'attraction de sièges sociaux européens des établissements financiers et de hedge funds**, pour lesquels nos succès sont encore trop inégaux ;
- **Drainer vers les autres régions françaises** des antennes d'établissements financiers sur des créneaux de marché (*back office* par exemple) ne nécessitant pas une proximité de place ;
- Mieux valoriser les potentialités qu'offre notre pays pour des **investissements brownfield**, en ciblant des structures qui servent nos intérêts nationaux ou en appuyant des prises de participation dans nos *start-up* de nature à assurer la pérennité de leur croissance. Le lancement de "fonds de fonds" initié par Bpifrance est ainsi jugé comme une première étape cruciale, par les acteurs économiques rencontrés, pour orienter le financement des investisseurs vers de plus petites structures ;
- **Développer un marché des petites et moyennes cotations**, encore limité sur la place financière de Paris, à l'aune notamment des initiatives de stimulation de places prises par les autres bourses européennes. L'enjeu est crucial pour financer de manière plus fluide les entreprises de plus petite taille qui viennent sécuriser et renforcer nos chaînes de valeur stratégiques.

**L'ensemble de ces enjeux font l'objet de propositions dédiées dans les chapitres suivants (cf. propositions attractivité financière place de Paris p. 164).**

<sup>19</sup> - Rapport de la balance des paiements et la position extérieure de la France 2022, Banque de France, juillet 2023

## C - LA FRANCE EST ATTRACTIVE GRÂCE À L'ENGAGEMENT ET LA DIVERSITÉ DE SES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES.

### 1. Un rôle clé des collectivités territoriales, par la compétence qui leur est attribuée.

Depuis la loi NOTRe (de Nouvelle Organisation Territoriale de la République) du 7 août 2015, **les régions se sont vues transférer l'essentiel des compétences économiques et se positionnent aujourd'hui comme un acteur incontournable de l'attractivité** : c'est une politique qu'elles semblent toutes avoir investie, en liaison étroite avec les intercommunalités, qui ont gardé la responsabilité du foncier économique (et, à partir de 2021, de l'aménagement des Zones d'Activités Économiques-ZAE, introduit par la loi Climat et Résilience).

La plupart des agences de développement économique régionales ont d'ailleurs inséré le terme « attractivité » dans leur titre et sont devenues une porte d'entrée incontournable pour l'appui aux acteurs économiques et l'accompagnement des investisseurs étrangers.

La loi NOTRe a également renforcé le rôle des **intercommunalités** dans ce domaine. Elle a par ailleurs rendu obligatoire le rattachement des communes à un ensemble intercommunal : cette incitation à la mutualisation des moyens a notamment incité les **communautés d'agglomération** à se saisir des sujets de développement économique et d'attractivité, en créant notamment leurs propres agences de développement. Dans certains territoires, ces agences infra-régionales se retrouvent dans une situation de concurrence implicite avec les agences de développement régional (par ailleurs seul interlocuteur « attractivité » formellement reconnu par Business France dans le cadre de la *Team France Invest*).

Certains **départements**, en décalage avec les textes qui recentrent leurs compétences sur les enjeux de solidarité, n'en sont pas moins restés actifs dans le domaine économique et ont parfois conservé, sous couvert d'une appellation différente, une agence tournée vers les problématiques liées au développement économique et à l'attractivité. Ils se sont notamment investis sur la politique de promotion du tourisme, qui a été maintenue dans les « compétences partagées » avec les régions, les EPCI, et les communes, et qui est très liée aux problématiques d'attractivité.

Au-delà de ces problématiques d'articulation entre acteurs, il nous paraît décisif de continuer à capitaliser sur l'engagement des **communes** dans la réindustrialisation de la France. Or, plusieurs maires ont avoué à votre rapporteur ne plus guère avoir d'incitation à accueillir des activités économiques, et encore moins à promouvoir des projets industriels, source de contestations potentielles.

**La perte de l'outil de levier fiscal**, au gré des baisses progressives de leurs recettes fiscales (CVAE, CFE, baisse de l'assiette des taxes foncières), invite certains à évoquer une forme de rupture du lien entre les entreprises et les collectivités territoriales, qui restent pourtant pourvoyeuses de nombreux services publics. C'est la raison pour laquelle l'Association des maires de France (AMF) milite pour l'instauration d'un impôt local sur les entreprises, proportionnel à leur capacité contributive.

## 2. Un rôle clé des collectivités territoriales, par les formidables initiatives qu'elles mènent aux niveaux régional et local.

Lors des 43 déplacements et 200 entretiens effectués dans le cadre de cette mission, votre rapporteur a pu relever de **nombreuses initiatives locales prises par des élus, en lien avec des entrepreneurs, au service de l'attractivité de leur territoire et de la France.**

Votre rapporteur tient à valoriser celles-ci, parce qu'une immense partie de l'attractivité française ne se joue pas seulement à l'échelle nationale mais bien à l'échelle de chacune de nos régions et de nos communes.

Des dizaines d'initiatives innovantes, prises par des élus et des entrepreneurs au service de l'attractivité de nos territoires, ont été présentées à votre rapporteur tout au long de son tour de France « La France sait Faire ! ». Celles qui ont le plus marqué votre rapporteur ont été recensées dans les encadrés de tous les chapitres à venir, ainsi qu'en annexe de ce rapport (**cf. bilan du Tour de France p. 193**).

Ces initiatives prises dans nos régions et dans nos communes apportent un soutien décisif aux politiques publiques nationales pour l'attractivité de la France, par le biais notamment de :

- **La mise en place d'une organisation en « mode projet »**, qui réunit l'ensemble des acteurs impliqués sur un projet d'implantation. Ces modes d'organisations, qui provoquent des synergies vertueuses, sont cruciales pour l'aboutissement du projet. Elles se sont constituées de manières très diverses selon les régions. Elles sont généralement le résultat d'une forte volonté politique ou industrielle ou le fruit de la réussite de l'implantation d'un projet industriel structurant pour l'ensemble du territoire ou encore l'accompagnement décisif des initiatives prises par les entreprises elles-mêmes.
- **La valorisation du foncier et la reconquête des friches, pour la renaissance d'un bassin de vie.** Dans toutes les régions françaises, les élus et les industriels rivalisent d'ingéniosité pour surmonter ce défi, en valorisant leur foncier et en menant la reconquête de leurs friches, au service de la renaissance de leur bassin de vie.
- **La promotion de leur territoire et l'accompagnement des salariés** dans leurs démarches administratives au moment de leur arrivée. Celles-ci comptent parmi les éléments décisifs pour l'attractivité d'une région ou d'une commune.
- **Le développement de la formation et des compétences**, pour gagner la bataille de l'emploi. Les collectivités se trouvent à la pointe du combat, notamment pour développer les formations initiales et continues nécessaires au développement des entreprises du territoire, pour cartographier les besoins et les établissements de formation disponibles sur un territoire et pour attirer les salariés étrangers et leurs familles par la création d'établissements anglophones et internationaux à proximité de parcs de logements attractifs.

### 3. Un rôle clé des collectivités territoriales, dans le développement des modèles industriels en écosystème.

Nos régions et nos agglomérations ont un rôle d'autant plus important à jouer qu'elles sont les véritables artisans des bassins industriels en « écosystème », socles de la compétitivité française et européenne.

**Le modèle industriel en « écosystème »**, regroupant sous-traitants et services dans un même bassin d'implantation ou dans sa proximité immédiate, **est l'avantage compétitif décisif que la France et l'Europe** doivent impérativement continuer de préserver et renforcer vis-à-vis des économies américaine et chinoise.

- **Nos entreprises**, qui intègrent de plus en plus de services, **ont besoin de ces écosystèmes**. En France, on estime qu'environ 40% de la valeur créée par une PME industrielle est directement tirée de son bassin d'implantation.
- **Ces écosystèmes sont un avantage compétitif reconnu pour la France, pour ses filières industrielles d'excellence**. Un exemple, parmi d'autres, est dans tous les esprits : si le groupe Toyota a choisi de s'implanter à Onnaing, dans le Nord de la France, plutôt qu'en Tchéquie où il possédait déjà une usine, c'est parce que la société japonaise a un modèle industriel où un produit tire 15% de sa valeur ajoutée de sa fabrication en usine et 85% de l'apport des différents fournisseurs. Or, depuis Onnaing, Toyota a accès à l'immense majorité de ses fournisseurs européens directs dans un rayon de 150 km.
- **L'absence ou la forte dégradation des relations entre donneurs d'ordre et fournisseurs dans certains pays émergents, notamment en Chine**, sont considérées par l'ensemble des investisseurs rencontrés comme un sujet d'inquiétude majeur dans le cadre de leurs projets d'implantation dans ces pays.
- La multiplication de ces écosystèmes permettra, à terme, de **définir précisément la valeur économique de la sécurité de nos chaînes d'approvisionnement** et d'en faire un avantage comparatif décisif pour la France.

C'est sur la base de ce modèle industriel en « écosystème », que votre rapporteur fonde ses propositions pour déployer une politique d'attractivité « d'attaque », présentée dans les chapitres suivants (**cf. politique d'attractivité d'attaque p. 79**).

## 2 - CES PREMIERS SUCCÈS NE PEUVENT OCCULTER LES FAIBLESSES STRUCTURELLES PERSISTANTES QUI AFFECTENT LA COMPÉTITIVITÉ ET L'ATTRACTIVITÉ DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE.

### A - PREMIÈRE FAIBLESSE STRUCTURELLE : UN DÉFICIT D'ATTRACTIVITÉ POUR LES GRANDS PROJETS, FRUIT DE LA DÉSINDUSTRIALISATION DE LA FRANCE.

Les succès que la France connaît depuis près de cinq ans en matière d'attractivité ne peuvent occulter notre **grande difficulté à attirer sur notre sol, de grands projets « greenfield » - industriels, commerciaux.** **D'après le dernier baromètre,** « *les investissements étrangers créent moins d'emplois en France (33 par projet) que dans le reste des principaux pays d'accueil des investissements étrangers en Europe (58 en Allemagne, 59 au Royaume-Uni)* ». En effet, aucune usine de plus de 1 000 salariés n'a ouvert en France depuis 2010.

Selon le même baromètre, en 2022, les projets d'extension de sites ont représenté 65% des projets, tandis que **les projets greenfields - les plus créateurs d'emplois - ont représenté 35% du total.** La France attire historiquement peu de projets « en rase campagne » : une étude par la Banque de France sur les données collectées de la balance des paiements sur les années 2017-2018 avait d'ailleurs montré que seules 0,4% des transactions enregistrées en France correspondaient à de l'IDE purement « greenfield ».

L'attractivité de la France pour les projets d'investissement en Recherche et Développement est manifeste et elle a été soulignée. **La France a fait beaucoup de progrès pour « transformer l'essai » mais doit accélérer sa capacité à attirer d'abord des projets industriels à haute valeur ajoutée** et pourvoyeurs d'un plus grand nombre d'emplois induits : en effet, France Stratégie estime que l'implantation d'un centre d'innovation n'accroît que de 62% la probabilité qu'il soit suivi d'un site de production alors, qu'à l'inverse, la présence d'un site de production sur un territoire augmente de 74% la probabilité d'implanter un centre d'innovation.<sup>20</sup>

**1. Cette difficulté à attirer de grands projets industriels sur notre sol est avant tout le fruit de la désindustrialisation massive de la France** qui, depuis trente ans, a érodé la compétitivité d'une grande partie de notre appareil productif et industriel, portant atteinte aux capacités de notre pays à produire les biens qu'il peut ensuite exporter. Depuis le début des années 1980, la part de l'industrie en France a quasiment été divisée par deux, passant de 23% à moins de 13% du PIB aujourd'hui (10% pour la seule industrie manufacturière, hors activités extractives), contre 20,3 % en Allemagne (mais 8,7% seulement au Royaume-Uni).

Dans le même temps, **le déficit de notre balance commerciale a, lui, plongé, pour atteindre un niveau record en 2022 (163,6 milliards d'euros)** et demeurer à un niveau très élevé en 2023 (54 milliards d'euros au premier semestre). Or, notre déficit commercial signifie une chose très concrète : en 2022, la France s'est appauvrie de plus de 163 milliards d'euros, vis-à-vis des autres nations d'Europe et du monde entier.

La désindustrialisation de la France est le fruit d'une capitulation politique partagée par tous les gouvernements qui, pendant trente ans, ont abandonné les territoires industriels français. Elle est aussi le fruit de **choix stratégiques rédhitoires pour la compétitivité de notre économie et de notre industrie**, tant sur le coût du travail (hausse des cotisations salariales et patronales) que sur la durée du travail (mise en oeuvre des 35 heures de travail hebdomadaire), ainsi que sur la fiscalité des ménages et des entreprises.

20 - Les facteurs de localisation des IDE en Europe, rapport de France Stratégie (Rémi Lallement et Aymeric Lachaux), novembre 2020 -sur la base d'un modèle économétrique construit sur la base des données annuelles Banque de France.



Les réformes d'ampleur portées par le Gouvernement (évoquées dans la première partie de ce propos) ont joué un premier rôle décisif pour **permettre à l'économie française de retrouver une partie de sa compétitivité, mais le pari de la réindustrialisation de la France n'est pas encore totalement gagné.**

- **Depuis 2000, la France a vu sa compétitivité globale se dégrader plus rapidement que dans les autres pays développés.** Selon l'OFCE,<sup>21</sup> la part de marché des exportations de la France dans les exportations mondiales était de 5,1% en 2000, de 2,5% en 2022. Malgré l'augmentation de la taille des entreprises, la part d'entreprises exposées à l'international a peu augmenté entre 2010 et 2019, même si la part exportée de la production des entreprises concernées a augmenté.
- **La France n'en a pas moins amélioré sa compétitivité-coût** vis-à-vis de ses principaux concurrents au cours des dernières années, comme le reconnaît un rapport récent du Boston Consulting Group (BCG), publié le 28 septembre 2023,<sup>22</sup> en raison notamment d'une amélioration relative du **coût du travail**.

## Exemple à l'international

### Le coût de production d'un bien en France et en Allemagne, à l'échelle de la concurrence économique mondiale.

Selon l'étude précitée du BCG, en 2022, la production d'un bien en France et son exportation aux États-Unis revient à 115% de son coût de production sur le sol américain, en tenant compte de l'ensemble des coûts salariaux, de l'énergie, de transports et les taxes douanières, alors que ce chiffre atteint 120% en moyenne pour l'Allemagne.

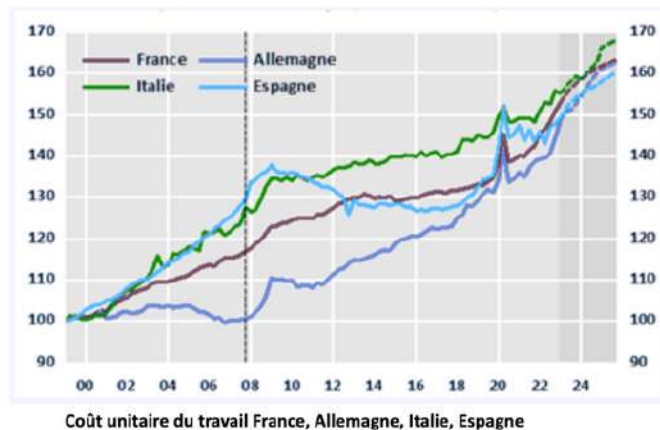
Les *ratios* de coûts comparés de la France et de l'Allemagne, lors de l'étude similaire publiée en 2019 (nonobstant de possibles changements de méthodologie) étaient exactement inversés (respectivement de 122% des coûts de production comparables aux États-Unis pour la France, contre 116% en Allemagne).

- La France a désormais **un niveau de salaire moyen unitaire plus compétitif qu'en Allemagne**, à la faveur notamment des revalorisations de salaire minimum opérées par notre voisin allemand en 2022.<sup>23</sup> Toutefois, le coût unitaire du travail évolue de manière plus contrastée : il baisse en effet avec le salaire moyen mais augmente aussi lorsque la productivité du travail diminue. Le graphique suivant, fourni par la Banque de France, montre qu'entre 2019 et début 2023, les coûts unitaires moyens augmentent plus vite en France qu'en Allemagne ou en Espagne, et encore plus par rapport à l'Italie, en raison d'une **faiblesse apparente de la productivité du travail**. Toutefois, les projections envisagées laissent espérer un rebond et, à horizon 2024, une meilleure performance de la France par rapport à l'Espagne et un rattrapage vis-à-vis de l'Allemagne.

21 - Rapport de l'OFCE du 29 septembre 2023, sur le tissu productif français 2010-2020.

22 - Rapport Harnessing the Tectonic Shifts in Global Manufacturing (Jonathan Van Wyck, Kasey Phillips, Marc Gilbert, Michael McAdoo, Harrison Xue, Ravi Srivastava, Kristian Kuhlmann, and Gang Xu) -septembre 2023 : le rapport classe 38 plus grands exportateurs sur la base d'un indice comparant leur compétitivité industrielle à partir de 5 facteurs (le coût du travail ajusté à la productivité, le coût de l'énergie, l'amortissement des machines, les coûts de transports vers les États-Unis et les droits de douane).

23 - Selon les données trimestrielles Eurostat, un salarié dans l'industrie allemande coûte en moyenne 46,9 euros de l'heure contre 44,9 euros pour un salarié français.



(Indice 100 en 1999T1, ligne pointillée en 2007T4)  
 Note : masse salariale corrigée du non salariat divisée par le PIB réel, correction CICE pour la France; ligne pointillée verticale en 2007T4. Projections jusqu'au T4 2025 - Source : Eurosysteme, calculs Banque de France

- **La productivité globale des facteurs de la France reste fragile.** Cette dernière, qui mesure notamment la diffusion du progrès technique dans l'économie, au-delà des seules contributions du capital et de l'emploi, croît de manière modérée et s'est même retournée en 2020, selon le rapport précité de l'OFCE.<sup>24</sup> En dépit des moyens massifs mobilisés au cours des dernières années par le gouvernement, qui ont limité le nombre de défaillances d'entreprises, les conditions ne sont pas jugées favorables à un redressement rapide de la croissance de la productivité, du fait notamment du maintien de difficultés d'approvisionnement et de possibles restrictions sur l'offre de crédit, tirées par la hausse des taux d'intérêt.

## 2. En deuxième lieu, le déficit d'attractivité de la France dépend de la sous-capacité globale de financement de notre économie, en dépit des très nombreux efforts réalisés depuis une dizaine d'années.

Les dispositifs mis en place par la loi PACTE (2019) ont notamment permis de **mieux orienter l'épargne des Français vers le financement de projets industriels et de faciliter l'accès des entreprises aux financements non-bancaires**. Parmi les dispositifs créés par la loi PACTE sur le financement de l'économie, le déploiement du plan d'épargne retraite (PER) est un véritable succès : à fin mars 2023, plus de 7,4 millions de personnes bénéficient de ces nouveaux PER, avec près de 85 milliards d'euros d'encours.<sup>25</sup>

Il est urgent de poursuivre nos réformes pour soutenir cette dynamique, qui est loin d'être actée : les entreprises françaises sont toujours financées à hauteur de 34% par le marché et de 56% par des financements bancaires. Ce *ratio* (34% vs 56%) est certes supérieur à la moyenne observée à l'échelle de la zone euro (17% vs 83%) mais il demeure bien moins compétitif que la répartition observée aux États-Unis (avec un *ratio* quasiment inversé de 59% vs 41%).<sup>26</sup>

24 - Cette baisse est propre à la plupart des pays riches (tous situés dans un cycle bas de productivité).

25 - Communiqué de presse du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique du 3 octobre 2023.

26 - Source Fédération Bancaire Française, à partir de données Banque de France/Eurostat/FED - Le financement des entreprises - Etudes Economiques - avril 2023.

L'accès même au crédit bancaire reste par ailleurs très contraint pour les plus petites structures. Le dernier baromètre BpiFrance Le Lab Rexecode réalisé au 4ème trimestre 2023 sur la trésorerie, l'investissement et la croissance des PME-TPE, révèle que **22% de dirigeants de TPE-PME estiment avoir des difficultés à obtenir du crédit** (soit 1 point de plus par rapport au trimestre précédent). Cette tendance ne peut que s'accroître avec le niveau des taux d'intérêts auxquels sont confrontés les ménages comme les entreprises pour contracter un emprunt.

Bpifrance ne peut octroyer de crédits à des « entreprises en création », catégorie dans laquelle sont classées les entreprises étrangères lorsqu'elles s'installent en France : cette règle s'explique par la difficulté de prendre un collatéral en garantie sur des maisons-mères à l'étranger et d'avoir un contrôle suffisant sur des flux financiers extérieurs. La seule voie utilisée aujourd'hui est celle des prêts nouvelle industrie (PNI), garantis à 70% par l'État et n'impliquant pas de demande de garanties à l'entreprise, mais qui sont réservés en priorité aux sociétés « *high-tech* ».

L'instrument des garanties apparaît encore trop réservé à des grands comptes et freiné par des conditionnalités liées formellement au potentiel d'export, défavorisant *de facto* les fournisseurs en deçà des rangs n-1 des projets stratégiques tournés vers l'international.

**Le financement de l'économie française figure parmi les batailles cruciales à mener pour renforcer l'attractivité de notre pays.** Votre rapporteur souhaite y apporter sa contribution par ses propositions dédiées, soumises dans les chapitres suivants (**cf. propositions « mobilisation des capitaux » p. 152**).

**3. Notre déficit d'attractivité pour les grands projets d'implantation en France tient par ailleurs à de graves problématiques sectorielles, qui ont été évoqués par les élus et les acteurs économiques rencontrés par votre rapporteur tout au long de sa mission.**

Ces problématiques sectorielles méritent, selon votre rapporteur, de faire l'objet de travaux spécifiques et d'ampleur, au-delà de cette présente mission. Parmi les problématiques qui lui ont été remontées tout au long de sa mission, figurent notamment :

- Le « décrochage » (selon les mots de certains représentants du secteur) de **l'organisation et des capacités logistiques en France**. Le secteur, qui représente 10% du PIB français et 10% des emplois en France, souffre notamment de grandes difficultés d'accès au foncier et de l'absence de définition de feuilles de route précises et partagées par tous, notamment dans le domaine portuaire.
- Les difficultés rencontrées par les acteurs de **l'industrie pharmaceutique et plus largement du secteur de la santé**, qui se considèrent très largement bridés par le poids des réglementations et par le mode de fixation du prix des médicaments en France ; ces deux éléments freinent, selon eux, leurs investissements dans l'innovation et dans le rapatriement de projets de recherche clinique et de capacités de production en France et en Europe. Ils reconnaissent cependant la forte mobilisation récente du gouvernement sur ces enjeux, avec d'importantes réformes en cours pour réduire les délais de mise sur le marché et pour travailler sur la fixation des prix du médicament, notamment dans le cadre du projet de loi de financement de la sécurité sociale (PLFSS) pour 2024.

- Les problématiques spécifiques rencontrées **par les acteurs de la filière agro-alimentaire et par les fournisseurs de la grande distribution**, qui soulignent tous les arbitrages difficiles qui ont été décidés pour les mettre à contribution dans la lutte contre l'inflation - et ce, quel que soit leur positionnement au sein de la filière. Ils sont par ailleurs nombreux à avoir interpellé votre rapporteur sur la nécessité d'assurer le respect de l'application du droit français par l'ensemble des parties impliquées dans les négociations commerciales,<sup>27</sup> et en particulier par les centrales d'achats des enseignes françaises de la grande distribution.
- Le retard préoccupant de l'économie française dans la **robotisation** de ses entreprises, notamment de ses PME et de ses ETI. Or, pour l'immense majorité des acteurs économiques rencontrés, « la robotisation, c'est l'avenir, pour assurer la survie de notre industrie ». Ces industriels soulignent par ailleurs l'incapacité presque totale de l'industrie française à produire ses propres robots compétitifs, ce qui les incite ou les oblige à acheter des robots fabriqués en Italie, en Allemagne ou en Asie. Cette dépendance a des répercussions néfastes sur l'industrie robotique française à long-terme, parce que l'ensemble de leurs salariés apprennent à se servir des robots italiens, allemands ou asiatiques. Les acteurs économiques concernés reconnaissent cependant des progrès avec la mobilisation de l'investissement public, notamment à travers le plan France 2030, pour accompagner les entreprises françaises dans la robotisation de leurs lignes de production.

**4. Notre difficulté à attirer de grands projets industriels sur notre sol, s'explique enfin par l'extraordinaire complexité administrative et normative** à laquelle les élus et les industriels font face, et qui affecte directement la qualité de notre politique d'attractivité.



27 - Cette recommandation a notamment été portée par la Communauté des entreprises étrangères en France, dans le cadre de la 11e conférence des dirigeants français d'entreprises étrangères organisée par l'agence D.Z.A.

## B – DEUXIÈME FAIBLESSE STRUCTURELLE : LA COMPLEXITÉ ADMINISTRATIVE ET NORMATIVE.

« En France, on pense bien, on exécute mal. »

« Il faut faire plus simple ! »

« Le temps de l'administration n'est pas celui des affaires ! »

« J'ai renoncé à comprendre ce que l'État attendait de moi. »

« Je ne demande qu'une chose, Monsieur le Député : qu'on me fiche la paix ! »

Ces véritables cris d'alerte partagés par tous les élus et tous les acteurs économiques rencontrés par votre rapporteur au cours de ses 43 déplacements dans 41 départements de nos 13 régions, l'ont alerté sur une réalité bien connue, mais largement sous-estimée : **la folie administrative et normative française.**

L'extrême complexité des normes et de leur mise en œuvre est un défi quotidien, tant pour les services de l'État que pour les élus et les entreprises. **Elle affecte directement notre capacité à attirer et à pérenniser en France des centaines de projets d'investissement**, sans que les acteurs en charge de l'accompagnement, regroupés au sein de la *Team France Invest*, ne puissent y répondre de manière optimale malgré l'engagement extrêmement positif consenti.

### 1. Trop de normes, qui se contredisent régulièrement les unes les autres.

Un rapport de juin 2023 de la délégation aux entreprises du Sénat <sup>28</sup> rappelle « l'épaississement » exponentiel en vingt ans des codes auxquels sont soumis les entreprises et leurs salariés : **+653% pour le code de l'environnement depuis 2002, +364% pour le code du commerce, +311% pour le code de la consommation.**

Cette surcharge a un coût pour l'entreprise et pour l'ensemble de l'économie française : le même rapport estime qu'**une ressource sur dix en entreprise serait dédiée en France à la mise en conformité administrative, citant un coût global chiffré à 3% du PIB.**

Cette inflation normative a fait l'objet de multiples alertes à votre rapporteur tout au long de sa mission, à plusieurs niveaux :

- La complexité de la **mise en œuvre concrète des normes européennes** et leurs contradictions, notamment dans le domaine de l'environnement et de la sécurité économique.

### Exemple à l'international

#### La vente des pompes à chaleur.

Lors d'une rencontre organisée à la Résidence de l'Ambassadeur du Japon en France, les entreprises japonaises ont alerté votre rapporteur sur les recommandations contradictoires de l'Union européenne entre :

- l'appel à une utilisation plus massive de pompes à chaleur au service de notre transition énergétique ;
- et une interdiction encore trop peu différenciée à l'échelle européenne des substances réfrigérantes qui composent ce produit, sans mesure scientifique de leurs effets respectifs sur le réchauffement climatique.

La vente de certaines pompes à chaleur se trouverait *de facto* bridée sans raison scientifique démontrée, selon ces mêmes entreprises.

28 - La sobriété normative pour renforcer la compétitivité des entreprises, Rapport d'information de la délégation des entreprises du Sénat, 15 juin 2023.

- La « **surtransposition** » française des directives européennes : l'exemple plusieurs fois cité par les interlocuteurs de votre rapporteur concerne la demande quasi-systématique par l'administration française de réaliser un inventaire faune-flore sur quatre saisons (12 mois), à chaque porteur de projet industriel ; ce, alors même qu'aucune disposition ne l'y contraint, ni dans le droit de l'Union européenne ni dans la loi française (**cf propositions « rapidité d'exécution » p.126**).
- Le **droit jurisprudentiel français** est jugé par certains interlocuteurs de nature à « cadenciser petit à petit le droit français » dans un sens encore plus restrictif que celui de la loi ou du règlement.
- Un **effort de simplification très peu assimilé par les entreprises** : la simplification reste perçue comme « un vœu pieux » et les efforts successifs réalisés en ce domaine, pourtant substantiels, restent considérés comme un « chantier inachevé » dont tout un chacun ne retient, bien souvent, *in fine* qu'une accumulation supplémentaire de normes.

De même, les textes législatifs successifs ont introduit des **qualifications juridiques d'exception extrêmement utiles pour accélérer et simplifier les procédures concernant des projets stratégiques**. Cependant, plutôt que d'élargir ou de préciser des notions précédemment évoquées, **ces textes ont souvent recréé des notions nouvelles**, sans parfois préciser leur articulation avec les précédentes :

- Le régime des **OIN** (Opérations d'Intérêt National), né en 1983, au moment de la décentralisation des procédures d'urbanisme, permet par décret du Conseil d'État de maintenir des prérogatives spécifiques à l'État pour des opérations d'envergure ou stratégiques. Le régime a par exemple été utilisé pour le quartier d'affaires de la Défense, le marché de Rungis ou le Parc de Disneyland Paris.
- La présomption de Reconnaissance d'une Raison Impérative d'Intérêt Public Majeur (**RIIPM**), qui autorise une dérogation au régime des espèces protégées, a été instaurée pour les projets relevant de la loi du 23 mars 2023 relative à l'accélération de la production d'énergies renouvelables.
- La Loi industrie verte prévoit des délais réduits de mise en compatibilité pour les **PINM** (Projets d'Intérêt National Majeur, qui seront définis par Décret), qui bénéficieront par exemple de la délivrance d'un permis de construire directement par l'État.

Cette complexité normative cristallise les inquiétudes des acteurs économiques rencontrés par votre rapporteur à deux étapes clés des procédures d'implantation de projets industriels.

### **L'accès au foncier industriel, bridé par des règles environnementales et d'urbanisme contraignantes, reste très contraint en France.**

Les attentes relayées par les acteurs économiques rencontrés demeurent très fortes sur la disponibilité du foncier industriel : **deux tiers des territoires environ rejettent l'implantation de nouveaux projets économiques, faute de site disponible.**<sup>29</sup>

Cette réalité a fait l'objet d'une mission confiée au préfet Rollon Mouchel-Blaisot, qui a remis ses propositions au gouvernement le 25 juillet 2023.<sup>30</sup> Certaines ont été intégrées dans la loi Industrie Verte, d'autres méritent d'être mises en oeuvre, en parallèle de la poursuite par l'État d'une mise à disposition de sites « clés en main » épurés en amont des procédures de mise en conformité mais aussi mieux qualifiés en termes d'accessibilité à des infrastructures essentielles.

29 - *Le foncier économique à l'heure de la sobriété foncière*, enquête publiée par Intercommunalités de France, en partenariat avec le Cerema et la Délégation Territoires d'Industrie, 16 janvier 2023.

30 - À la suite d'une mission interministérielle de mobilisation pour le foncier industriel, confiée par le ministre de la Transition écologique et de la cohésion des territoires et le ministre délégué à l'Industrie.

Ces enjeux font l'objet de plusieurs propositions présentées par votre rapporteur dans les chapitres suivants (cf. **propositions sites clés en main p.102, propositions foncier p. 161**).

Les **cartographies accessibles en ligne du foncier économique** restent multiples et perfectibles.<sup>31</sup> Au-delà de la nécessaire rationalisation de ces données, votre rapporteur souligne l'enjeu de leur actualisation nécessaire et permanente, en lien avec les EPCI et les régions. Il souligne, en ce sens, la volonté de Business France de renforcer ses partenariats avec la Banque des territoires et RTE pour répondre à cet enjeu.

Votre rapporteur souligne également les initiatives prises par de nombreux élus français pour leur territoire, qui ont parfaitement compris que la gestion du foncier et sa cartographie constituaient la mère des batailles pour la réindustrialisation et l'attractivité de la France (cf. **bilan du tour de France p. 193**).

Des exemples inspirants de gestion du foncier et de sa cartographie émanent par ailleurs des initiatives prises par nos voisins européens, que votre rapporteur relate tout au long des chapitres suivants et en fin de rapport (cf. **parangonnage européen p. 219**).

## Exemple à l'international

### **Au Portugal, attractivité et foncier constituent un seul et même combat, au sein d'une seule et même agence.**

L'agence nationale portugaise en charge d'attractivité, l'AICEP, **gère elle-même un vaste parc immobilier réparti sur les trois zones industrielles nationales** de Sines, Setubal et Sintra. Les investisseurs potentiels ont la possibilité de sélectionner les lots qui les intéressent sur un site dédié très structuré, que l'agence garantit d'assortir d'un accès aux services essentiels - électricité, infrastructures de transport, etc.

**La mise en conformité aux normes environnementales place les élus et les investisseurs dans des situations permanentes d'injonctions contradictoires, notamment entre la réindustrialisation de la France et la protection de l'environnement.**

La vitale nécessité de réussir notre transition écologique, de protéger notre environnement et de préserver notre biodiversité - et donc d'accélérer les politiques afférentes - n'est contestée par presque aucun acteur rencontré (les rares exceptions ont vu leurs témoignages rendus caducs par votre rapporteur).

Cet effort collectif vital place cependant les décideurs publics et les acteurs économiques rencontrés dans des situations **d'injonctions contradictoires permanentes, qui rendent l'exercice de leur mandat et la poursuite de leur projet d'implantation extrêmement difficiles.**

31 - Deux outils nationaux existent, partagés entre le portail Dataviz destiné aux investisseurs et celui piloté par le CEREMA à destination des collectivités locales, auxquels s'ajoutent de nombreux outils régionaux ou des métropoles. Les contenus restent encore très limités et il paraît urgent d'y intégrer des données plus larges: accessibilité aux réseaux essentiels mais aussi aux indices de « qualité de vie », y compris sur des sujets sensibles comme le prix de l'immobilier, la disponibilité d'écoles internationales ou la densité du tissu médical.

Les situations décrites à votre rapporteur sont extrêmement nombreuses et diverses. Voici trois exemples illustratifs :

- Chaque projet d'implantation est légitimement soumis à des études préalables concernant **la protection des espèces protégées** potentiellement affectées. Une grande difficulté, pour les élus comme pour les porteurs de projets, vient du fait que cette liste d'espèces n'est pas figée. La prise en compte de nouvelles espèces « en cours de route » vient très régulièrement interrompre la poursuite de projets d'implantation déjà engagés (et pour lesquels de lourds investissements ont d'ores et déjà été consentis) ; ce, alors même que toutes les études préalables avaient déjà été conduites pour autoriser le démarrage du chantier.
- Les exigences en matière de **compensation environnementale**<sup>32</sup> souffrent d'un manque préoccupant de visibilité et de possibilité d'anticipation pour les porteurs de projet - notamment en termes de nature de compensation, de surface et de zone géographique d'application - alors même que les résultats de cette exigence de compensation en matière de protection des espaces naturels sont très régulièrement contestés.
- **L'objectif de Zéro Artificialisation Nette (ZAN) à l'horizon 2050**, légitimement imposé par la loi Climat et résilience du 22 août 2021,<sup>33</sup> pèse lourdement sur les élus de territoires périurbains et ruraux qui, pour beaucoup, ont le sentiment de subir « une nouvelle fois » le déséquilibre territorial de nos politiques publiques : « nous, élus et habitants de territoires ruraux, payons l'addition de l'artificialisation consentie pendant des décennies par les grandes villes ». Ces élus soulignent par ailleurs que les contraintes du ZAN affectent démesurément les activités de développement économique, alors même que la construction de nouveaux logements, notamment individuels, apparaît comme la première cause d'artificialisation des sols en France, représentant 68% de l'artificialisation nouvelle sur la période 2009-2019 - contre seulement 25% pour les activités économiques (industrie, commerce, infrastructures).<sup>34</sup>

## Exemple du Tour de France

### L'absence de « prime » pour les agglomérations vertueuses.

Châteauroux est l'une des premières agglomérations de France à avoir constitué un Atlas de la biodiversité, qui couvre 14 communes pour un coût estimé à 500 000 euros. Cette démarche approfondie et coûteuse n'est cependant pas prise en compte dans les procédures environnementales nécessaires à l'autorisation d'un projet d'implantation à Châteauroux.

Les élus concernés partout en France déplorent l'absence de « prime à la bonne conduite », notamment dans l'allègement des délais ou de la complexité des procédures environnementales exigées.

32 - Imposées par la loi du 10 juillet 1976 relative à la protection de la nature.

33 - Cette loi a fixé deux objectifs pour la réduction de l'artificialisation :

- La division par deux du rythme de consommation d'espaces naturels, agricoles et forestiers sur la décennie 2022-2031, comparé à la décennie 2012-2021 ;  
- La zéro artificialisation nette des sols (ZAN) d'ici 2050: il ne s'agit pas d'un 'arrêt définitif de toute artificialisation mais d'un solde nul à atteindre entre l'artificialisation et la renaturation des sols.

34 - Source : Observatoire National de l'artificialisation des sols - ministère de la Transition Écologique et de la cohésion des territoires.



Ce trop plein et cette instabilité des normes provoquent des situations de **graves incertitudes juridiques tout au long du processus d'implantation**, avec trop de décisions qui viennent remettre en cause, parfois tardivement et à plusieurs reprises, le bon déroulement d'un projet.

Votre rapporteur souhaite contribuer à apporter une réponse à ces enjeux, en proposant notamment la signature d'un contrat d'implantation assorti d'un bouclier réglementaire de cinq ans à destination des investisseurs, la signature d'un contrat d'aménagement à destination des collectivités territoriales pour consolider les sites « clés en main », l'accélération des délais d'instruction ou encore une révision de l'application des règles de compensation environnementale (*cf. proposition partie « sécurité pour l'investisseur » p.97*).

## 2. Trop d'acteurs impliqués, parfois sans pouvoirs clairement assumés : qui fait quoi ?

Au-delà de l'inflation normative, la politique d'attractivité demeure le fruit de compétences partagées entre de trop nombreux acteurs aux niveaux local et national, **qui interviennent tout au long du processus d'implantation d'une entreprise en France et qui en rallongent inévitablement les délais**.

La multiplication de ces interventions nourrit la préoccupation des porteurs de projet rencontrés, qui résumement généralement leur interrogation : *« je ne sais pas vraiment qui a le pouvoir de décision, mais j'ai bien compris que chaque interlocuteur a un pouvoir de blocage. En cas de pépin, vers qui puis-je me tourner ? »*

### Le pilotage de la politique d'attractivité au niveau national.

**Le ministre délégué auprès de la ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, chargé du Commerce extérieur, de l'Attractivité et des Français de l'étranger pilote la politique d'attractivité de la France.**<sup>35</sup>

**Il s'appuie sur des services répartis entre plusieurs ministères, notamment le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères**<sup>36</sup> (pilotage en interministériel de la PPG<sup>37</sup> « attractivité » ; réseau des ambassades à l'étranger, mission Attractivité et Rayonnement Économique rattachée à la Direction de la Diplomatie économique (DDE), bureau de tutelle de Business France au sein de la DDE, réseau des conseillers diplomatiques auprès des Préfets de région -CDPR) **et le ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique**<sup>38</sup> (notamment le bureau ATTRACT, le réseau international des services économiques et le bureau de tutelle de Business France de la Direction générale du Trésor).

- **La direction de la Diplomatie économique (DDE)** du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, au-delà du rôle d'impulsion et de veille joué par le réseau des ambassades, joue en particulier un rôle d'animation sur la mobilité des personnes et l'attractivité des talents, en lien avec le ministère de l'Intérieur et des Outre-Mer, sur l'attractivité des organisations internationales économiques, l'influence par le droit, le suivi des expositions universelles et internationales et la campagne de communication international Marque France.

35 - Décret du 29 juillet 2022 relatif aux attributions du ministre délégué auprès de la ministre de l'Europe et des affaires étrangères, chargé du commerce extérieur, de l'attractivité et des Français de l'étranger : « En matière de politique d'attractivité, il concourt à la préparation et à la mise en oeuvre des mesures propres à faire connaître les atouts de la France à l'étranger et à attirer les investissements, les compétences et les projets internationaux en France. Il est associé à la politique d'attractivité du territoire et à la définition des orientations de la politique en matière d'investissements directs étrangers. »

36 - Dont les attributions sont définies dans le décret du 1er juin 2022, qui précise en son article 1er que « Outre ses attributions en matière d'affaires européennes et d'affaires étrangères, le ministre de l'Europe et des affaires étrangères est compétent pour définir et mettre en oeuvre la politique du développement international de la France, notamment au titre du commerce extérieur et de l'attractivité. En lien avec le ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique et les autres ministres intéressés (...) Il est associé à la politique d'attractivité du territoire et à la définition des orientations de la politique en matière d'investissements directs étrangers. »

37 - Politique Prioritaire du Gouvernement.

38 - L'arrêté du 12 juillet 2023, qui modifie le décret de compétences de la DG du Trésor, inclut les missions suivantes : « elle assure le pilotage de la politique d'attractivité de la France et coordonne le suivi interministériel des grands projets d'investissement en France » ; elle « coordonne également le suivi de la stratégie française en matière de classements économiques internationaux. »

- **La direction générale du Trésor (DG Trésor)** du ministère de l'Économie et des Finances, en s'appuyant sur son réseau des services économiques à l'étranger (SE), conduit une veille permanente sur les politiques d'attractivité de nos partenaires économiques et, surtout, assure la coordination interministérielle des grands projets d'investissement et l'articulation indispensable avec la politique industrielle et de compétitivité économique de la France.
- Ces services travaillent par ailleurs en liaison étroite avec les services de la **direction générale des Entreprises (DGE)** du ministère de l'Économie et des Finances, de la Souveraineté industrielle et numérique pour l'articulation des politiques d'attractivité avec l'ensemble des stratégies concourant au développement des entreprises (politique industrielle, déploiement des infrastructures, simplification réglementaire, politique d'innovation, politique de transformation numérique et écologique de l'économie).

La coordination entre les différents services mentionnés semble plutôt naturelle à l'étranger, sous le pilotage des ambassadeurs.

## Exemple du Tour de France

### **Au sein de nos représentations diplomatiques à l'étranger, une coordination assurée par le pilotage des ambassadeurs.**

Sous l'autorité des Ambassadeurs de France, la mise en œuvre de la convention tripartite, signée le 17 juillet 2018 entre Business France, le ministère de l'Économie, des Finances, de la Souveraineté industrielle et numérique, le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et le ministère de la Cohésion des Territoires, a permis de **renforcer les synergies en matière de politique d'influence, de promotion de l'image de la France et de prospection des investisseurs au sein de nos représentations diplomatiques à l'étranger.**

Des deux déplacements effectués par votre rapporteur à l'étranger (Londres et Bruxelles) et des auditions menées avec plusieurs ambassades françaises à l'étranger dans le cadre de cette mission, votre rapporteur a pu constater **une implication croissante et notable des ambassadeurs sur les politiques d'attractivité et une coopération globalement fluide entre les différents services.** Cette coordination semble aujourd'hui - en dépit d'un manque d'accès de chaque service à des bases de données communes - nettement renforcée avec les services économiques, qui mettent notamment à disposition des bureaux de Business France leur connaissance des réglementations et du tissu économiques locaux, et tout particulièrement des institutions financière et des grands groupes.

Les bureaux de Business France et les services économiques travaillent par ailleurs globalement en bonne harmonie avec les autres administrations représentées à l'étranger et impliquées sur la politique d'attractivité de la France. C'est notamment le cas des antennes du Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA) à l'étranger, qui jouent un rôle non négligeable pour l'attractivité de la France, notamment par la signature de partenariats technologiques avec des groupes étrangers.

Enfin, les services économiques animent les comités à l'étranger des Conseillers du Commerce Extérieurs de la France, qui ont nommé un référent attractivité et alimentent un baromètre annuel de l'attractivité publié par le Comité National des CCEF (CNCCEF). Les dialogues sont par ailleurs réguliers avec les Chambres de commerce françaises à l'étranger, qui sont souvent davantage tournées vers la promotion de l'export et mobilisées à des degrés variables sur le sujet attractivité.

Par ailleurs au niveau national, la DDE et la DG Trésor entretiennent un dialogue structuré pour la co-tutelle qu'elles exercent avec le ministère de la Transition Écologique et de la cohésion des territoires, sur l'**agence Business France**, EPIC dont les attributions ont été définies par le Décret n° 2014-1571 du 22 décembre 2014.

Pivot de la politique d'attractivité, Business France informe et accompagne les investisseurs étrangers en France; promeut l'attractivité et l'image économique de la France, de ses entreprises et de ses territoires et assure la veille de l'image et de l'attractivité économique de la France à l'international. Business France joue ainsi un rôle de premier plan comme **apporteur de projets** : en collaboration avec les partenaires territoriaux, elle est à l'origine de l'identification et de l'accompagnement de 64% des projets d'investissement internationaux en France en 2022.

**Cette coordination interministérielle demeure, cependant, encore largement perfectible au niveau des administrations centrales**, dont les relations de travail sont parfois dégradées voire inexistantes et qui n'ont, par exemple, toujours pas accès aux mêmes sources d'information (l'absence de partage de certaines publications internes, pourtant à haute valeur ajoutée, est manifeste de part et d'autre). Ceci concerne notamment les relations parfois exécrables entretenues entre les administrations du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, et le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

Votre rapporteur souhaite contribuer à apporter une réponse à ces défaillances, par des propositions présentées dans les chapitres suivants (**cf. propositions « rapidité d'exécution » p. 126**).

### L'accompagnement des projets d'implantation au niveau local.

**La multiplication des acteurs publics impliqués sur la politique d'attractivité au niveau local est symptomatique des difficultés** auxquelles font face des dizaines d'investisseurs rencontrés par votre rapporteur à faire aboutir leurs projets d'implantation.

Un sentiment domine, qui se résume par l'interrogation évoquée ci-dessus : « **je ne sais qui a le pouvoir de décision, mais j'ai bien compris que chaque interlocuteur à un pouvoir de blocage. En cas de pépin, vers qui puis-je me tourner ?** »

Votre rapporteur tient à dresser un **tour d'horizon des instances locales qu'un porteur de projet doit rencontrer**, afin d'obtenir leur autorisation ou tout au moins leur consentement tacite :

- **Parmi les élus** : le député, le sénateur, le maire, le président d'agglomération, le président de département, le président de région et leurs élus respectifs en charge du développement économique et de l'attractivité.
- **Parmi les représentants de l'autorité préfectorale** : le sous-préfet d'arrondissement, le préfet de département, le préfet de région et leurs sous-préfets référents.
- **Parmi les services déconcentrés de l'État, les commissions et les autorités administratives** : DREETS, référents uniques à l'investissement (RUI), commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés (CRP), DDT-DDTM, DREAL, MRAe, Autorité environnementale, CNDP, ABF, DRAC, services de l'Académie etc.
- **Parmi les agences et opérateurs publics associés** : direction régionale de Bpifrance, délégué interrégional de Business France, représentant régional de l'ADEME, Office français de la biodiversité, agences de l'eau, établissement public foncier, pôle de compétitivité, pôle universitaire etc.
- **Parmi les services des collectivités territoriales** : la liste est trop longue à énumérer. Pour la compétence développement économique seulement : service économique de la commune, agence de développement économique de l'intercommunalité, mission économique éventuellement du département (pour la compétence tourisme par exemple), agence de développement économique de la région.
- **Parmi les organismes privés et associatifs associés** : chambre de commerce et d'industrie, chambre d'agriculture, chambre des métiers de l'artisanat, représentations des organismes patronaux, représentations syndicales des salariés, conseillers du commerce extérieur en régions.

## Exemple du Tour de France

### Un maillage peu lisible des agences locales d'attractivité.

Les agences locales d'attractivité<sup>40</sup> constituent des structures aux statuts très hétérogènes: en plus des 20 agences régionales (dont 5 ultramarines) existent 25 agences départementales, 16 agences métropolitaines et 42 agences intercommunales. Leur appellation, utilisant des qualificatifs séduisants, est source de confusion pour tout investisseur, tant ce nom est peu explicite sur leur périmètre territorial.

À leurs différences de statut, s'ajoutent d'importantes différences d'effectifs (62 salariés en moyenne dans les agences régionales contre 12 dans les agences intercommunales) et de budget (10,2 millions d'euros en moyenne pour les agences régionales contre 1,2 million d'euros en moyenne pour les agences intercommunales).

On peut s'interroger sur l'opportunité d'une rationalisation de ce réseau, dont la grande hétérogénéité nuit à la lisibilité, sans compter des relations, heureusement limitées, de semi-concurrence entre des structures régionales et intercommunales, que l'on a pu rencontrer dans certaines régions. Ces agences doivent par ailleurs s'articuler avec un acteur historique que sont les **chambres de commerce et d'industrie**, qui ont souvent noué des relations de proximité et de confiance avec les acteurs économiques de leurs territoires.

**Cet éclatement préoccupant de l'autorité et des compétences de l'État et des collectivités territoriales est la source d'une immense majorité des difficultés que rencontrent les investisseurs dans leurs projets d'implantation.**

Cet éclatement est la source inévitable de multiples situations dans lesquelles **le porteur de projet se trouve soumis à des injonctions contradictoires et donc inapplicables de la part de deux autorités différentes**. Les exemples en la matière sont foisonnants.

## Exemple du Tour de France

### Injonctions contradictoires imposées aux porteurs de projets :

- **Crise énergétique de l'hiver 2022-23** : dans un contexte de réduction potentielle ou confirmée de la consommation énergétique des sites industriels en France, certaines entreprises de la filière de traitement chimique ont été soumises à pas moins de **six enquêtes sur la consommation énergétique de leurs sites**, menées par la région, l'agglomération, la DREAL et les administrations centrales ; six enquêtes ayant abouti à la remise de recommandations contradictoires pour les entreprises concernées.
- **Sécheresse de l'été 2022 et de l'été 2023** : les départements ont d'abord émis des arrêtés « sécheresse » applicables à leur échelle, afin de réduire la consommation d'eau notamment des entreprises industrielles. L'État a ensuite émis un arrêté « sécheresse » national, en contradiction totale avec une grande partie de ces arrêtés départementaux pour lesquels les entreprises avaient d'ores et déjà investi des efforts d'adaptation conséquents.

40 - Source CNER (Fédération des agences d'attractivité, de développement et d'innovation).

Au-delà des injonctions contradictoires, les porteurs de projet voient **les délais d'instruction de leur implantation considérablement rallongés par la multiplication des acteurs impliqués**. Ces délais sont rédhibitoires pour la capacité de la France à attirer des projets à haute valeur ajoutée sur son sol, dans un contexte de concurrence mondiale exacerbée.

Votre rapporteur tient à souligner les résultats extrêmement bénéfiques - attendus et avérés - des lois de simplifications votées ces dernières années (cf. ci-dessus) et de la **parallélisation des procédures d'instruction** prévue par la loi Industrie Verte.

Votre rapporteur a par ailleurs été interpellé par l'adoption préoccupante par beaucoup d'acteurs d'un « réflexe » de faire remonter une grande partie de ces difficultés directement au niveau des cabinets ministériels (voire celui du président de la République) pour bénéficier d'un arbitrage utile au déblocage ou à l'accélération d'un projet.

Les difficultés engendrées par cet éclatement de l'autorité au niveau local sont précisément relatées par votre rapporteur dans les chapitres suivants, tout comme les **quatre priorités d'action** qu'il suggère en la matière :

- Le pilotage des administrations déconcentrées de l'État « **en mode projet** » sous l'autorité d'un sous-préfet dédié à l'investissement et à l'attractivité (cf. propositions « rapidité d'exécution » p. 126) ;
- Le renforcement du **pouvoir de décision et de dérogation des préfets** de département et de région (cf. propositions « rapidité d'exécution » p. 126) ;
- **La refonte du rôle de Business France** en tant qu'agence globale de l'attractivité pour la France, à destination des primo-investisseurs étrangers, comme des entreprises françaises et des filiales françaises de groupes étrangers (cf. propositions « rapidité d'exécution » p. 126) ;
- La réduction des délais d'instruction des dossiers et des recours **contentieux** (cf. propositions « sécurité pour l'investisseur » p. 97).

### [La mise en oeuvre de la Team France Invest, un premier pas vers la rationalisation de l'action publique au service de l'attractivité de la France.](#)

La **Team France invest (TFI)**<sup>41</sup> a été créée en février 2021 pour constituer une instance de dialogue et de coordination entre tous les acteurs en charge de l'attractivité, à l'étranger comme à l'échelon national et local. Elle n'instaure pas de guichet unique, mais fonctionne sur la base :

- D'un **double pilotage** : de Business France à l'échelle nationale, en lien avec ses trois co-tutelles ; des agences régionales de développement (ARD) à l'échelle des territoires, positionnées formellement depuis 2022 comme correspondants chefs de file de l'attractivité en région, notamment au travers des nouvelles conventions conclues pour la période 2023-2028 entre Business France et les ARD.
- D'un « **principe d'équivalence** » ambitieux, qui présuppose que chacun des points d'entrée utilisés par un investisseur dispose d'un socle commun d'informations identiques, censé lui permettre de répondre de manière homogène aux attentes.

41 - Dans les contributions apportées par Business France au titre de sa mission de rapporteur pour avis du budget du commerce extérieur, Business France a listé, au titre des **membres de cette TFI** :

\*les régions au travers des présidents de région, de leurs services et des agences régionales de développement (ARD) ;

\*les services économiques des ambassades à travers la convention entre Business France et la DG du Trésor ;

\*les préfets de région et l'ensemble des services déconcentrés de l'État que sont les SGAR, les conseillers diplomatiques auprès des préfets de région (CDPR), les RUI, les CRP, les services de l'information stratégique et de la sécurité économique (SISSE), les directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF) et les DREETS (ex-DIRECCTE) ;

\*les services centraux des ministères de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique (MEFR), de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE), de la transition écologique et de la cohésion des territoires (MCTRCT), de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire (MASA) et de la transition énergétique (MTE) ;

\*plusieurs opérateurs de l'État, dont notamment l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) ainsi que la Banque des territoires, l'Agence de la transition écologique (ADEME) et Bpifrance.

La TFI a cherché à **capitaliser sur l'expérience réussie de travail en commun acquise par Business France et ses partenaires sur la Team France Export**. Elle ne semble cependant pas avoir encore atteint la même cohérence :

- La *Team France Export* est une marque clairement identifiée, dont la promotion vise avant tout à entraîner les PME à l'export ; elle s'appuie sur cinq acteurs bien définis (la Région, les services de l'État, Business France, les Chambres de Commerce et d'Industrie et Bpifrance).
- La *Team France Invest* constitue davantage une démarche partenariale institutionnelle qui n'a jamais fait l'objet d'une définition juridique précise.<sup>42</sup> De plus, la cible des investisseurs étrangers qu'elle adresse est extrêmement large et recoupe non seulement une plus grande diversité géographique mais aussi, sans doute, une plus grande variété de besoins d'accompagnement sur mesure que pour la politique de soutien à l'export.

Face au foisonnement d'acteurs décrit ci-dessus, votre rapporteur a par ailleurs pu constater au cours de ses déplacements que la *Team France Invest* demeure un concept peu connu et assez flou des investisseurs potentiels, et dont la cohérence se heurte malgré elle à la diversité des territoires.

Votre rapporteur reconnaît cependant **la volonté commune de l'ensemble des parties prenantes de la Team France Invest d'approfondir leurs travaux communs** pour unifier leur gouvernance commune et leurs actions mises en œuvre au service de la politique d'attractivité de la France.

La *Team France Invest* et ses parties prenantes font l'objet de propositions détaillées par votre rapporteur dans les chapitres suivants, notamment sur la rationalisation de l'action de l'État aux niveaux national et local (**cf. propositions « rapidité d'exécution » p. 126**).



42 - Elle repose simplement sur la Charte nationale des investissements directs étrangers (IDE), signée le 21 janvier 2019 par l'État et l'Assemblée des régions de France; et l'accord de partenariat État-régions, signé le 28 septembre 2020 par le Premier ministre et le président de Régions de France, qui mobilise la *Team France Invest* au service de la relance économique dans les territoires.

## C - TROISIÈME FAIBLESSE STRUCTURELLE : LE DÉSÉQUILIBRE ENTRE NOS RÉGIONS.

Tout au long de ses déplacements dans le cadre de son tour de France « La France Sait faire ! », votre rapporteur a eu la confirmation de la **persistance de disparités économiques majeures entre les territoires de notre pays**.

Ces déséquilibres, historiques et structurels, ont eu tendance à s'aggraver avec l'internationalisation croissante de notre économie et la désindustrialisation de notre pays pendant quarante ans. Ils risquent, à terme, de nuire gravement à l'attractivité globale de la France. Au-delà de cet enjeu, ces déséquilibres constituent un facteur de préoccupation majeure pour notre cohésion nationale. **C'est la raison pour laquelle, la réduction des inégalités entre nos territoires doit constituer l'une des priorités de notre politique d'attractivité.**

### 1. Le déséquilibre économique persistant entre nos régions creuse les écarts d'attractivité entre les territoires de notre pays.

- **Des déséquilibres entre les régions les plus attractives et les moins attractives.**

**La richesse produite est historiquement très concentrée en France, avec trois régions qui génèrent près de la moitié de notre PIB<sup>43</sup>** : l'Île-de-France concentre 31% du PIB, l'Auvergne-Rhône-Alpes 11,5% tandis que cinq régions produisent chacune autour de 7% de la richesse nationale (Nouvelle-Aquitaine, Occitanie, Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA), Hauts-de-France et Grand Est). Les cinq autres régions métropolitaines (Bourgogne-Franche-Comté, Bretagne, Centre-Val de Loire, Normandie, Pays de la Loire) et la Corse produisent moins d'un quart de la richesse nationale. Les régions d'Outre-mer pèsent 1,9% du PIB.

Si cette concentration des richesses dans quelques régions françaises n'est pas nouvelle, elle a tendance à **s'aggraver depuis une vingtaine d'années avec l'accélération de l'ouverture internationale de notre économie et la désindustrialisation de notre pays**. Ainsi, l'inégale répartition de la richesse produite entre les régions se traduit également par une inégale attractivité des régions, notamment en matière d'investissements étrangers.

Les acteurs rencontrés par votre rapporteur dans de nombreuses régions ont le sentiment de ne pas avoir bénéficié équitablement de l'internationalisation de l'économie française et s'inquiètent du fait de ne pas bénéficier non plus de la réindustrialisation engagée depuis plusieurs années. Comme l'expriment beaucoup de ces acteurs : **« certes la France est le pays le plus attractif d'Europe, mais l'attractivité de la France, c'est avant tout l'attractivité de deux ou trois régions ».**

Ce sentiment se vérifie pleinement dans les chiffres de l'attractivité de la France :

- En 2022, l'Île-de-France a accueilli près de 26% des **projets d'investissements** étrangers en France, l'Auvergne-Rhône-Alpes 12,2%, les Hauts-de-France 10,6% (soit près de 50% des projets concentrés dans 3 régions) contre moins de 4% dans les régions Bretagne (3,8%), Normandie (3,8%), Centre-Val de Loire (3,3%).<sup>44</sup>
- Cette proportion se traduit également en matière d'**emplois créés** : sur les 38 102 emplois induits par les projets d'investissements étrangers en France en 2022, 19 040 (50%) le sont dans les régions Île-de-France, Hauts-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes.
- De manière systématique depuis 2019 (année où la France est devenue le pays le plus attractif d'Europe pour les IDE), six régions métropolitaines au maximum (dont l'Île-de-France, l'AURA et les Hauts-de-France) concentrent les trois-quarts des **décisions d'investissements étrangers** enregistrées chaque année en France.

43 - La France et ses territoires, Insee, édition 2021.

44 - EY European Investment Monitor, 2023.

## Exemple du Tour de France

### Le « miracle économique » des Hauts-de-France (cf. bilan du Tour de France : Nord France Invest, contrat d'implantation, charte du réseau « Investir Hauts-de-France », p. 197)

La région Hauts-de-France est celle qui enregistre la plus forte progression de projets d'investissements étrangers accueillis ces dernières années : +24% en 2022 contre +3% au niveau national. Elle fait ainsi partie des régions qui ont reçu une part des projets étrangers plus de 1,6 fois supérieure à son poids dans le PIB national.<sup>45</sup>

L'attractivité retrouvée de la région Hauts-de-France repose avant tout sur son **positionnement géographique stratégique**, avec un accès privilégié et rapide aux principaux marchés européens (Allemagne, Royaume-Uni, ports de Rotterdam, port Anvers-Bruges, etc.). Elle est aussi le fruit d'un **formidable volontarisme politique local transpartisan**, qui a su exploiter pleinement ce potentiel pour attirer des projets d'investissements, grâce à des politiques d'attractivité offensives associant l'ensemble des collectivités territoriales de la région « en mode projet ».

C'est la raison pour laquelle la région des Hauts-de-France constitue l'un des exemples-clés auxquels votre rapporteur fait appel tout au long de ce rapport.

- **Des déséquilibres entre les métropoles et les territoires « périphériques ».**

Les déséquilibres économiques entre nos régions sont particulièrement marquées **entre les grandes métropoles françaises et les territoires « périphériques » composés des villes moyennes et des zones rurales.**

Comme le relève l'OCDE dans un récent rapport,<sup>46</sup> la France fait partie des pays riches dont les revenus par habitant sont supérieurs à la moyenne de l'OCDE, mais **dont les inégalités territoriales se sont le plus creusées.** À l'instar des États-Unis, du Royaume-Uni ou du Japon, les écarts de revenus se creusent particulièrement entre les grandes métropoles et les zones rurales.

Selon l'OCDE, la France est ainsi en 2022 le sixième pays de l'OCDE avec la plus forte disparité régionale en PIB par habitant. Ces inégalités de richesse entre les territoires se sont accrues en dix ans puisque la France était classée dixième sur ce même indicateur en 2012.

Malgré les différentes vagues de décentralisation et les politiques de cohésion territoriale amorcées depuis le début des années 1980, **la mondialisation s'est traduite par une forte concentration des centres de décision économiques et des emplois à forte valeur ajoutée dans les principales métropoles françaises, au détriment des villes moyennes et des zones rurales** : entre 2000 et 2010, la croissance des 14 premières métropoles françaises a été en moyenne de 1,6%, pour seulement 1,1% pour l'ensemble du territoire français.

Ces 14 métropoles,<sup>47</sup> avec plus de 500 000 habitants, réalisent plus de la moitié du PIB français (51%), rassemblent 43% de l'emploi et déposent 70% des demandes de brevets, alors qu'elles ne réunissent que 39% de la population.<sup>48</sup> À cela s'ajoutent le déclin démographique de ces territoires au bénéfice des grandes villes et les ravages de la désindustrialisation dans les grands bassins industriels, notamment du Nord, du Sud et de l'Est de la France.

45 - Bilan des investissements internationaux en France 2022, publié en mai 2023 par Business France.

46 - Perspectives régionales de l'OCDE 2023, Une géographie persistante des inégalités, OCDE, octobre 2023.

47 - Paris, Lyon, Toulouse, Strasbourg, Bordeaux, Nantes, Lille, Montpellier, Rennes, Grenoble, Toulon, Marseille, Nice, Rouen.

48 - Les grandes métropoles et la croissance économique, France Stratégie, 2015.



Ces déséquilibres économiques, entre nos régions d'une part et entre les métropoles et les villes moyennes d'autre part, constitueront à terme un frein majeur à l'attractivité globale de notre pays, notamment en matière de disponibilité du foncier. D'ores et déjà, votre rapporteur a été confronté à de nombreuses situations où des régions et des villes particulièrement attractives (notamment en matière d'IDE) ne sont aujourd'hui plus en capacité d'accueillir de nouveaux projets industriels faute de foncier économique disponible, quand d'autres communes disposent au contraire de nombreux terrains disponibles mais ne parviennent pas à attirer d'investisseurs, notamment en raison d'infrastructures ferroviaires et routières défailtantes.

Il existe donc un déséquilibre entre territoires dans la voie de la réindustrialisation de la France, qu'il convient de ne pas sous-estimer. À ce titre, plusieurs acteurs ont exprimé des regrets sur la suppression de la PAT (Prime à l'aménagement du territoire), instrument jugée flexible et gérée par l'ex DATAR (avec un budget de 40 millions d'euros par an), créée en 1982 pour soutenir la création d'emplois durables et le développement d'activités économiques et de recherche dans certaines zones prioritaires du territoire national : cette prime avait toutefois été supprimée à la suite à des critiques récurrentes de la cour des Comptes, notamment sur son faible impact en matière d'attractivité des IDE.

Enfin, votre rapporteur souligne qu'une attention particulière mérite d'être accordée aux **territoires ultramarins, encore insuffisamment intégrés dans la politique d'attractivité de la France**, même si Business France commence à les intégrer davantage dans ses opérations.<sup>49</sup> Le rôle que ces territoires peuvent jouer sur des **maillons clés des chaînes de valeur stratégiques**, à commencer par celles de l'hydrogène vert, des métaux et terres rares ou bien encore de la transition écologique (alors que ces territoires abritent 80% de la biodiversité de la France), est un atout que notre pays doit utiliser pleinement, en lien avec les instruments de revitalisation annoncés lors du Comité Interministériel de l'Outre-Mer de juillet 2023 (création de fonds d'investissements destinés à stimuler la croissance des PME ultramarines, par l'intermédiaire de France 2030 ; mise en place dans chaque bassin d'un programme d'accompagnement de chefs d'entreprise prometteurs « accélérateurs petites entreprises » de BPIFrance).

## [2. Ce déséquilibre manifeste entre nos régions est largement atténué par des politiques publiques menées avec succès, portées conjointement par les services de l'État, les élus locaux et les acteurs économiques de chaque territoire.](#)

Parmi les politiques publiques observées, votre rapporteur tient à en citer trois, qui sont cruciales pour la cohésion territoriale et l'attractivité de l'ensemble de nos régions :

### **La création en 2019 de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT).**

Parmi ses nombreuses missions, l'ANCT assure la coordination des principaux programmes nationaux en faveur de la cohésion des territoires et de l'attractivité des régions : « Territoires d'industrie », « Action cœur de ville, Petites Villes de Demain » (PvD).

**L'ANCT a joué un rôle très bénéfique pour l'équilibre entre nos territoires**, par un appui conséquent, agile et constant, aux collectivités mues par un projet de territoire. Le travail de l'ANCT a été salué par de nombreux interlocuteurs rencontrés par votre rapporteur, à Paris et en région, notamment pour la qualité de ses interventions et du dialogue entretenu avec les acteurs locaux.

49 - Dernièrement, la Polynésie française était par exemple à l'honneur du « Business France Rugby Clubs » organisé par Business France, en marge de la Coupe du Monde organisée en France.

## Le lancement du Programme Territoires d'Industrie en 2018.

Le programme Territoires d'Industrie fait le pari que la reconquête industrielle de la France doit capitaliser sur les initiatives présentées au plus près des territoires dans une logique « ascendante ». Son mode de gouvernance est également inédit puisque **chaque projet éligible est piloté par un binôme constitué d'un élu et d'un industriel**.

La première phase du programme a permis de mobiliser un fonds de plus de 2 milliards d'euros abondé par l'État, des régions et des opérateurs de services (Banque des Territoires, ADEME, BpiFrance, Business France, Pôle Emploi, Action Logement), pour soutenir près de 2000 projets portés dans 149 bassins industriels, par des élus et des industriels de territoires ruraux, périurbains et urbains en France métropolitaine comme dans nos territoires ultra-marins.

La seconde phase, prévue pour la période 2023-2027, a été lancée par le président de la République le 11 mai 2023. Elle bénéficie d'une nouvelle enveloppe de 100 millions d'euros, pour diffuser les orientations et les outils de France 2030 en les adaptant à tous les territoires moins dotés en capacités d'ingénierie.

À la suite d'une expérimentation menée sur une quinzaine de territoires dans le cadre de Territoires d'Industrie, un **dispositif « Rebond Industriel »** a même été spécifiquement lancé le 1er août 2022 dans l'optique d'accompagner d'ici 2026, dans une trajectoire de rebond, une quarantaine de territoires industriels confrontés aux mutations des filières du transport, notamment automobile, dans un premier temps, puis élargi à d'autres secteurs en 2023, dans le cadre du renouvellement du dispositif. 18 nouveaux lauréats ont été sélectionnés sur la première année du dispositif, dont 3 régions qui n'avaient pas expérimenté le dispositif « Rebond » mis en place dans le cadre du plan France Relance (Bretagne, Ile-de-France et Auvergne-Rhône-Alpes).

Selon le baromètre EY de l'attractivité de la France,<sup>50</sup> **56% des projets d'implantations industrielles portés par des investisseurs étrangers en 2022 sont situés dans des intercommunalités labellisées « Territoires d'Industrie »**, ce qui atteste d'un ciblage territorial réussi, au service de l'attractivité et de la relance industrielle de l'ensemble de nos régions.

Tout au long de son tour de France, votre rapporteur a pu rencontrer les acteurs de Territoires d'Industrie particulièrement performants, notamment dans les départements de l'Aveyron, du Lot,<sup>51</sup> des Hautes-Pyrénées et des Pyrénées-Atlantiques.<sup>52</sup> Les initiatives ayant le plus marqué votre rapporteur ont été recensées dans les encadrés de tous les chapitres à venir, ainsi qu'en annexe en fin de rapport (*cf. bilan du tour de France p.193*).

## Le lancement du programme Action Coeur de Ville en 2018.

Ce grand plan d'investissement public<sup>53</sup> lancé 2018 au profit de 234 villes ou binômes de villes, vise à améliorer les conditions de vie des habitants des villes moyennes (qui abritent 23% de la population française) tout en confortant le rôle de ces villes comme moteur de développement du territoire (26% de l'emploi total en France).

En apportant un soutien décisif aux collectivités locales dans leur politique de revitalisation des centres urbains, notamment en matière de logement, ce programme a pleinement contribué **à l'attractivité économique plus globale des territoires qui en ont bénéficié**, ce que votre rapporteur a pu observer dans plusieurs de ses déplacements, notamment à Châteauroux et au Creusot, où les conditions de vie et de logement constituent un critère déterminant pour attirer des entreprises et des investisseurs.

50 - Baromètre de l'Attractivité de la France, EY, mai 2023.

51 - Territoire d'industrie « Aurillac, Figeac, Rodez ».

52 - Territoire d'industrie « Lacq-Pau-Tarbes ».

53 - Cinq milliards d'euros mobilisés sur cinq ans : 1 Md€ de la Caisse des dépôts en fonds propres, 700 M€ en prêts, 1,5 Md€ d'Action logement et 1 Md€ de l'Agence nationale de l'habitat.

**3. Le déséquilibre manifeste entre les régions françaises est, cependant, également accentué par certaines autres politiques publiques, qui concernent notamment le financement de projets industriels en France.**

**Le plan d'investissement France 2030 de 54 milliards d'euros en est l'exemple le plus frappant.** Sur les 21 milliards d'euros engagés :

- Un tiers de ces financements France 2030 ont été alloués à des projets industriels et d'innovation situés dans une seule région, en Ile-de-France.<sup>54</sup>
- La région Centre-Val de Loire est la quatrième région française en termes de taux d'emplois industriels.<sup>55</sup> Pourtant, sur les 21 milliards d'euros engagés, elle n'a bénéficié que de 190 millions d'euros (84 lauréats) de financements France 2030 pour accompagner l'ensemble de ses projets.

La priorité qui est donnée au Secrétariat général pour l'Investissement (SGPI) de financer les projets industriels et d'innovation les plus performants dans les dix filières définies comme stratégiques, **ne peut en aucun cas justifier de tels écarts dans l'accompagnement financier apporté à nos différentes régions.** Des propositions de rééquilibrage sont soumises par votre rapporteur dans les chapitres suivants (**cf. propositions France 2030 p. 153**).



54 - Source: rapport France 2030 : lancement maîtrisé d'un plan d'investissements à impacts majeurs, 1ère évaluation in itinere – juin 2023- par le Comité de surveillance des investissements d'avenir sous la présidence de P. Barbizet (rapporteur général C. Canivenc).

55 - L'industrie : un moteur de croissance et d'avenir en Centre-Val de Loire, étude publiée par Dev'up Centre-Val de Loire, janvier 2020).

### 3 - À CES FAIBLESSES STRUCTURELLES S'AJOUTENT DES PROBLÉMATIQUES PERSISTANTES ET RÉCURRENTES AUXQUELLES LES INVESTISSEURS FONT FACE DANS LEUR QUOTIDIEN.

La France fait donc face à des défis structurels qui viennent directement affecter la compétitivité de son économie et sa capacité à attirer des investisseurs étrangers sur son sol. La réponse à ces défis doit constituer la priorité de notre action, au même titre que la réponse **aux préoccupations émises par les investisseurs, concernant les problématiques persistantes et récurrentes qui affectent leur activité dans leur quotidien.**

Toute négligence de ces problématiques récurrentes dans le quotidien des investisseurs constituerait, selon votre rapporteur, une faute tout aussi conséquente qu'une absence de réponse aux faiblesses structurelles de l'économie française évoquées précédemment.

Ces problématiques sont multiples, de nature et d'importance diverses. Votre rapporteur a choisi de recenser ici les quatre problématiques considérées comme les plus préoccupantes par l'ensemble des acteurs économiques rencontrés tout au long de sa mission : l'accès aux **financements** ; les pénuries de **main d'oeuvre** et d'accès aux compétences ; la disponibilité et le prix de l'**électricité** ; et la qualité des **infrastructures**, notamment de transport.

#### A - PREMIÈRE PROBLÉMATIQUE RÉCURRENTÉ : L'ACCÈS AUX FINANCEMENTS

L'ensemble des investisseurs français et étrangers consultés soulignent **leurs difficultés à obtenir une information « claire, fiable et rapide » sur les financements publics disponibles aux niveaux national, régional et local, sur les montants alloués dans le cadre des appels à projet et sur les délais de mise à disposition des fonds.**

Or en France, Business France n'est, sauf pour de très grands projets stratégiques, pas considéré comme un interlocuteur d'appui sur le financement des projets d'implantation. Dans une logique très classique relatée par de multiples interlocuteurs rencontrés, Business France renvoie donc les investisseurs rencontrés vers les agences régionales de développement (ARD), qui elles-mêmes renvoient ces investisseurs vers Bpifrance pour des guichets dont celle-ci n'a bien souvent même pas la gestion (« quand les ARD ne dissuadent pas de présenter des candidatures au regard de la complexité des procédures »).

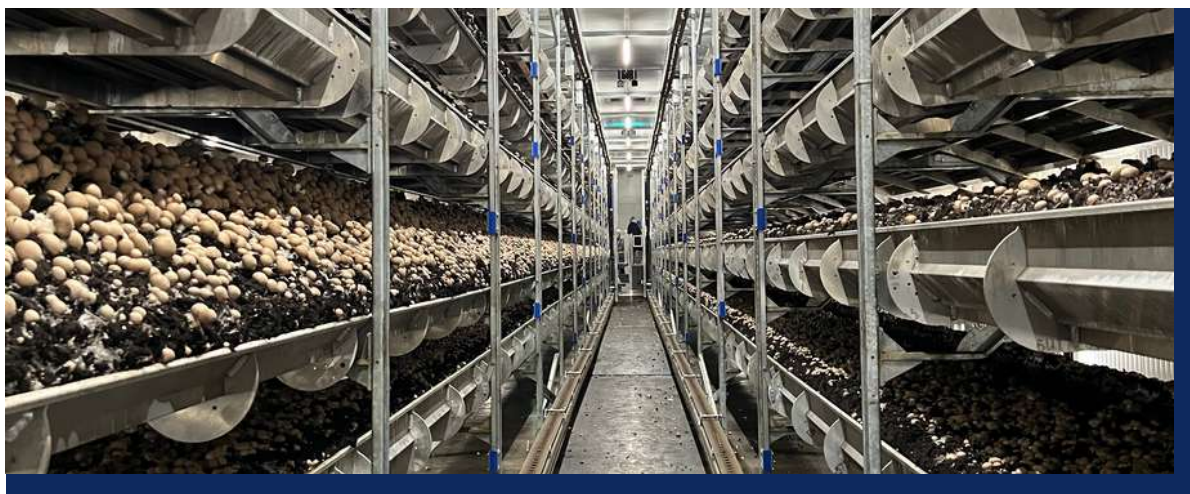
À ce manque de lisibilité au niveau national, s'ajoute la « **complexité absolue et rédhibitoire** » des **dossiers de candidature aux appels d'offres de financements européens**. Les fonds européens de développement régional (FEDER) sont les plus régulièrement cités par les entreprises, auxquels près des trois quarts des PME-ETI rencontrées ont tout simplement renoncé à postuler.

Les consultations menées par votre rapporteur confirment que **ce manque de lisibilité sur le paysage des financements publics constitue un frein majeur à l'attractivité de la France**. Il engendre possiblement l'une des trois situations suivantes :

- **Le renoncement à un projet d'investissement** par un investisseur étranger ou par la filiale française d'un groupe étranger, qui ne sont bien souvent pas en mesure de présenter à leur maison-mère un état des lieux complet des financements publics disponibles à l'appui d'un projet d'investissement.
- « **L'effet d'aubaine** » : plusieurs entreprises rencontrées ont bénéficié d'une subvention publique, dont l'attribution a été actée alors même que le projet d'implantation était déjà décidé voire engagé. La subvention publique n'a donc pas été motrice dans la décision d'investissement du porteur du projet.
- **La mise en difficulté d'entreprises françaises** dans leurs projets de développement, ce manque de lisibilité étant bien sûr pénalisant pour les entreprises françaises elles-mêmes.

**La transparence et la lisibilité de nos guichets de financement constituent un enjeu fondamental pour l'attractivité de la France** selon une immense majorité des acteurs économiques rencontrés tout au long de la mission : ils demandent à pouvoir avoir accès à une information claire, fiable et rapide sur les financements publics disponibles et leurs modalités d'attribution.

Cette demande de transparence et de lisibilité fait l'objet de propositions majeures portées par votre rapporteur dans les chapitres suivants (**cf. proposition « mobilisation des capitaux » p. 152**).



## B - DEUXIÈME PROBLÉMATIQUE RÉCURRENTÉ : LES PÉNURIES DE RECRUTEMENT ET D'ACCÈS AUX COMPÉTENCES

Ces pénuries constituent un point de préoccupation majeur pour les acteurs économiques rencontrés tout au long de la mission.

Ces interlocuteurs sont certes unanimes à louer **la création de près de 3 millions d'emplois en France depuis 2017, grâce aux réformes menées** dont ils ont tous bénéficié. Tous les acteurs économiques concernés reconnaissent par ailleurs qu'ils sont confrontés à ces pénuries à l'échelle de tous les pays européens.

Ils affirment tous cependant que **les difficultés rencontrées pour recruter « la bonne personne, au bon moment, avec les bonnes compétences » est désormais de nature à remettre en cause leurs projets d'investissement, dans des bassins de vie ou des filières particulièrement touchés** ; ce, dans un contexte où le taux de chômage en France reste encore supérieur à 7%.

- [Les phénomènes « spéculatifs » auxquels font face les entreprises, dans des bassins de vie et des filières stratégiques de l'économie française.](#)

Votre rapporteur relate la situation dans laquelle se trouvent les entreprises impliquées dans la filière du nucléaire dans le département de la Manche, qui illustre parfaitement les difficultés rencontrées par les entreprises d'un très grand nombre de bassins de vie et d'emplois en France.

### Exemple du Tour de France

#### La « spéculation » sur les métiers de l'industrie nucléaire dans le Cotentin.

Le département de la Manche concentre une profusion d'entreprises et de projets industriels qui oeuvrent au développement des différentes branches de la filière nucléaire française :

- **Le site nucléaire d'EDF à Flamanville**, sur lequel votre rapporteur s'est rendu en décembre 2022, qui abrite deux réacteurs nucléaires de génération II et le chantier du réacteur EPR entamé en 2007 (auquel s'ajoute le site nucléaire d'EDF à Penly, dans le département de Seine-Maritime) ;
- **Le site de retraitement du combustible nucléaire d'Orano à La Hague**, sur lequel votre rapporteur s'est rendu en mai 2023 : un centre de traitement du combustible nucléaire usé unique au monde, dont le processus d'intervention permet de recycler jusqu'à 97% du combustible nucléaire traité ;
- **Les entreprises des chantiers de construction navale de Cherbourg**, qui sont notamment chargées de la fabrication et de la maintenance des **sous-marins nucléaires** de la marine françaises ;
- **Le tissu extrêmement dense des PME et des ETI sous-traitantes** de ces différents sites.

Toutes ces entreprises ont alerté votre rapporteur sur le fait qu'**elles rencontrent toutes les mêmes difficultés de recrutement, sur les mêmes métiers** : chaudronnerie, soudage, menuiserie industrielle, maîtrise d'ouvrage, etc.

En découle la mise en œuvre d'un véritable phénomène « spéculatif » sur ces métiers en tension, dans lesquels les ingénieurs et les techniciens habilités ont la possibilité de changer d'entreprise tous les 2-3 ans, avec une hausse salariale conséquente et systématique à la clé. Ce phénomène « spéculatif » à une triple conséquence néfaste, relayée par ces interlocuteurs à votre rapporteur, sur :

- **La compétitivité des entreprises** : l'inflation salariale consentie par les entreprises sur ces métiers est nécessaire pour attirer des compétences vitales à leur existence. Nombreuses sont les PME et les ETI à avoir alerté votre rapporteur qu'elles « ne peuvent pas suivre » le rythme de hausse des salaires « imposé » par les donneurs d'ordre.

- **La cohésion des équipes** : cette « spéculation » sur les hausses salariales est concentrée sur certains métiers, qui se trouvent en situation de pénurie. En découle un phénomène de « décrochage » salarial subi par les femmes et les hommes qui occupent des métiers qui ne sont pas en situation de pénurie (ou qui le sont à moindre mesure). Nombreuses sont les entreprises à avoir alerté votre rapporteur sur les tensions importantes et les multiples revendications qu'engendre cette situation au sein de leurs équipes, auxquelles elles ne peuvent répondre.
- **L'investissement en chute libre consacré à la formation dans ces métiers** : l'impossible fidélisation des talents sur les métiers « en tension » désincite toutes les entreprises rencontrées à investir dans la formation de leurs salariés, qui seront ensuite recrutés par des entreprises potentiellement concurrentes pour exercer ces métiers. **La pénurie alimente la pénurie : plus le métier est « en tension », moins les entreprises se déclarent incitées à former leurs salariés à ces métiers.**

Le phénomène « spéculatif » sur ces métiers atteint un stade extrêmement critique, désormais susceptible de remettre en cause l'existence de certaines entreprises clés pour le fonctionnement de la filière.

Le déploiement de l'Université du Nucléaire en région Normandie et dans le département de la Manche est, en cela, considéré par l'ensemble des entreprises rencontrées comme une initiative extrêmement louable pour « rapprocher » les étudiants au plus près des bassins d'emplois visés.

L'exemple de la filière nucléaire, dans le département de la Manche, illustre parfaitement la situation dans laquelle se trouvent des milliers d'entreprises en France, dans des départements et des filières très divers : la filière Cognac en Charente, la filière aéronautique en Haute-Garonne, l'industrie de la plasturgie dans l'Ain, etc.

Le directeur général de Bpifrance estime à 60 000, le nombre d'emplois non pourvus dans l'industrie. C'est même **plus d'un dirigeant sur deux (53%) de TPE-PME, tous secteurs confondus, qui déclare rencontrer des difficultés d'accès aux compétences**, dans le dernier baromètre de novembre 2023 publié par Bpifrance Le Lab Rexecode (« croissance, trésorerie, investissement » des PME-TPE).

À l'image du déploiement de l'Université du Nucléaire en Normandie, **une grande partie des entreprises affectées reconnaissent le volontarisme du gouvernement pour répondre à cet enjeu**, qui frappe par ailleurs une grande partie des pays développés. En témoignent les lois successives votées pour réformer notre marché du travail et le déploiement du plan de réduction des tensions de recrutement, lancé en octobre 2021 en partenariat avec les branches professionnelles (avec une dotation d'1,4 milliard d'euros).

Ces entreprises reconnaissent en outre les immenses succès de certaines réformes conduites, notamment la réforme de l'apprentissage : **837 000 nouveaux contrats d'apprentissage ont été signés au cours de l'année 2022,<sup>56</sup> contre moins de 300 000 en 2017.<sup>57</sup>**

L'ensemble des efforts consentis par le gouvernement ne permettent, cependant, pas de répondre aux situations de **pénuries croissantes de main d'œuvre et d'accès aux compétences, constatées partout sur le territoire français** par votre rapporteur.

**L'ensemble de ces alertes ont été transmises par votre rapporteur à ses collègues parlementaires qui travaillent sur les prochains textes législatifs consacrés aux besoins de formation et de compétences des entreprises en France**, notamment dans le prolongement des travaux préparatoires au projet de loi Industrie Verte en la matière (groupe de travail « Former aux métiers de l'industrie verte »).

56 - Rapport du ministère du Travail, du Plein-Emploi et de l'Insertion publié le 17 mars 2023 sur « Les chiffres de l'apprentissage en 2022 ».

57 - Rapport de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES) du 12 octobre 2018 sur « L'apprentissage en 2017 ».

Votre rapporteur soumet par ailleurs au lecteur des propositions dans les chapitres suivants, pour contribuer à répondre à cet enjeu (cf. **propositions p. 91**).

- [Les délais réhibitoires d'homologation par France compétences de nouvelles formations qualifiantes.](#)

Dans un contexte de forte pénurie de main d'œuvre dans certains secteurs, **les entreprises françaises et étrangères ont un besoin croissant de créer de nouvelles formations qualifiantes**, rendues nécessaires par l'évolution des marchés ou des technologies.

Or, une grande partie des acteurs économiques rencontrés par votre rapporteur évoquent des **délais moyens d'homologation officielle d'une nouvelle formation qualifiante par l'opérateur France compétences, variant entre 3 ans et demi et 5 ans**. Ces demandes de nouvelles formations qualifiantes sont pourtant fondamentales pour la pérennité et le développement de ces entreprises en France.

Dans ce cadre, ces acteurs économiques ont notamment alerté votre rapporteur sur l'urgence d'anticiper des besoins des nouveaux métiers liés notamment au **développement de l'intelligence artificielle générative**.

Votre rapporteur souligne **l'urgence d'accélérer et de faciliter l'homologation par France compétences de nouvelles formations qualifiantes**, en priorisant les secteurs les plus stratégiques pour notre économie et les secteurs les plus touchés par les pénuries de main d'œuvre. C'est l'objet d'une part de ses propositions pour accélérer les projets d'implantation en France, présentées dans les chapitres suivants (cf. **propositions rapidité d'exécution p. 136**).

## Exemple à l'international

### « Réenchanter l'industrie » en Suisse.

Plusieurs filiales **d'entreprises suisses** implantées dans notre pays, lors d'un tour de table organisé par l'Ambassadeur de Suisse en France, ont tout particulièrement insisté sur les difficultés qu'elles rencontrent à trouver certaines compétences (chaudronniers, métiers du bâtiment ou de la filière caoutchouc en général), y compris dans des filières d'avenir de la transition énergétique (comme l'hydroélectricité, sur des métiers très pointus de cordistes spéléologues par exemple).

Le message qu'elles ont transmis à votre rapporteur était très clair : remédier à ces problèmes nécessite aussi, dès maintenant, de « **réenchanter l'industrie** », pour reprendre leurs termes, **auprès des jeunes de nos collègues et lycéens afin de réorienter plus massivement les étudiants vers ces métiers techniques méconnus**.

La Suisse, en dépit de son système de formation professionnel dual, rencontre en fait des problèmes d'adaptation aux nouveaux métiers industriels assez similaires aux nôtres mais réussit à attirer plus facilement la main d'œuvre étrangère grâce au niveau de ces salaires et bénéficie de la souplesse d'adaptation aux besoins des entreprises d'une politique de formation confiée au canton.



## C – TROISIÈME PROBLÉMATIQUE RÉCURRENTÉ : LA DISPONIBILITÉ D'UNE ÉLECTRICITÉ BAS-CARBONE ET À BAS PRIX.

Notre parc nucléaire de 56 réacteurs, développé depuis les années 1950, a permis à la France d'acquérir un avantage compétitif décisif sur l'ensemble de ses concurrents : l'accès, pour les ménages comme pour les entreprises, à une électricité à bas coût, bas carbone et pilotable.

C'est un avantage compétitif crucial, d'autant que la production nucléaire française représente en moyenne 70% du mix de production électrique français sur les vingt dernières années (63 % en 2022).

Tant par sa disponibilité que par son coût, **l'électricité est la carte maîtresse de l'attractivité de la France pour les investisseurs étrangers. Les inquiétudes émises par ceux-ci quant à la capacité de notre pays à leur garantir sur le long-terme la fourniture d'une électricité propre et à bas coût, doit constituer pour nous une priorité absolue.**

- [Prix de l'électricité en France, dans l'immédiat et à moyen terme.](#)

Parmi les 160 industriels rencontrés tout au long de nos 43 déplacements et plus de 200 auditions, **la hausse massive des prix de l'énergie et de l'électricité en France et en Europe durant l'hiver 2022-2023**, en conséquence de l'invasion de l'Ukraine par la Russie cumulée à la réduction de nos capacités de production (travaux de maintenance et de rénovation opérés sur une partie de nos réacteurs nucléaires), **a été vécue comme un traumatisme**. Une grande part des acteurs économiques rencontrés, notamment dans l'industrie lourde, ont vu leur facture d'électricité exploser en un an, jusqu'à parfois être multipliée par six.

Ce traumatisme affecte particulièrement l'attractivité de la France, dont le socle est fondé sur une électricité décarbonée à prix bas et garanti. Il se cumule par ailleurs à l'annonce du déploiement massif de l'*Inflation Reduction Act* (IRA) par les États-Unis.

**La réactivité du gouvernement pour protéger des millions de ménages et d'entreprises pendant la crise énergétique et les mesures mises en œuvre - notamment le bouclier tarifaire - sont saluées par les acteurs économiques rencontrés.**

Ceux-ci soulignent cependant, dans leur immense majorité, que leurs factures d'électricité n'ont jamais retrouvé le niveau « pré-crise » de 2021. Ils sont par ailleurs unanimement soucieux de **leur incapacité à obtenir des garanties ou une visibilité sur le prix de l'électricité en France à moyen ou long-terme.**

La prévisibilité à moyen et long-terme du prix de l'électricité en France, notamment avec la fin du dispositif d'accès régulé à l'électricité nucléaire historique (« ARENH »), constitue un enjeu capital. Votre rapporteur recommande vivement au Gouvernement de **valoriser les mesures ambitieuses et décisives prises ces derniers mois pour répondre à cet enjeu**, notamment :

- La relance de l'industrie nucléaire française, avec l'annonce en février 2022 de la construction de six nouveaux réacteurs nucléaires EPR et la mise à l'étude de huit autres, et le vote des lois d'accélération des ENR et du nucléaire en 2023 ;
- L'annonce par l'État français et Electricité de France (EDF), en novembre 2023, de l'accord trouvé sur le prix de l'électricité d'origine nucléaire à partir de 2026, aux alentours de 70 euros ;
- L'accord trouvé par les vingt-sept États-membres de l'Union européenne en novembre 2023, sur la réforme du marché européen de l'électricité sur la place du nucléaire parmi les sources de production d'électricité en Europe.

- [Fourniture de l'électricité rapide et compétitive, sur les sites industriels français.](#)

Au-delà du prix de l'électricité, **sa disponibilité et sa fourniture posent un vrai défi aux élus et aux industriels rencontrés**, sur des sites clés pour la réindustrialisation et l'attractivité de notre pays.

Cette indisponibilité d'alimentation ou de puissance électrique suffisante handicape lourdement les territoires concernés, notamment ceux qui concentrent l'intérêt d'investisseurs potentiels dans l'industrie. Ce, d'autant que les délais de raccordement annoncés par l'opérateur public RTE courent parfois jusqu'en 2032.

## Exemple du Tour de France

### La puissance électrique disponible sur la zone industrialo-portuaire du grand port maritime de Marseille.

Le grand port maritime de Marseille est le berceau de l'émergence d'une zone industrialo-portuaire à vocation européenne et mondiale, entièrement tournée vers les industries décarbonées du 21<sup>e</sup> siècle. La zone prévoit notamment d'accueillir des projets industriels de rupture, tels que H2V (production massive d'hydrogène vert), Carbon (giga-usine de fabrication de panneaux solaires) et Gravithy (usine de production de fer bas-carbone pour la sidérurgie française et européenne).

L'infrastructure disponible sur la zone industrialo-portuaire n'est cependant actuellement pas en capacité de fournir une puissance électrique suffisante pour l'ensemble de ces projets, en plus des activités industrielles et logistiques déjà présentes sur le port.

Les discussions en cours concernant les délais de raccordement pour fournir une puissance électrique suffisante à l'ensemble de la zone, suscitent une inquiétude croissante et partagée par les élus et les industriels impliqués sur ses projets d'implantation.

## Exemple du Tour de France

### L'absence de double alimentation électrique sur les grands sites industriels de Châteauroux.

Fruit du travail entrepris par ses services depuis plusieurs années et des investissements consentis à hauteur de près de 15 millions d'euros, l'agglomération de Châteauroux abrite l'un des plus grands sites « clés en main » de France : 314 hectares (voire davantage) purgés de toutes instructions.

Ce terrain fait cependant l'objet d'une perte cruciale d'attractivité, à cause de l'absence de raccordement d'une double alimentation électrique, notamment d'un réseau d'alimentation électrique de secours, de 100 MW. Le délai de raccordement annoncé par RTE court entre 2032 et 2035. Ce délai de raccordement est non seulement rédhibitoire pour l'implantation à court-terme de tout projet d'investissement d'ampleur, mais il risque par ailleurs de rendre caduques les résultats des études d'ors et déjà menées sur le terrain par les services de l'agglomération et par les services de l'État (DREAL et DRAC notamment).

## Exemple du Tour de France

### Les délais d'installation des postes sources publics (RTE-Enedis).

À l'occasion de ses déplacements, plusieurs sociétés locales de distribution d'énergies, mais aussi des acteurs industriels, ont alerté votre rapporteur sur les délais d'installation et de mise en service des postes sources publics, permettant de relier le réseau public de transport d'électricité au réseau public de distribution d'électricité.

Dans les régions visitées, le délai moyen constaté était ainsi supérieur à 5 ans pour l'installation et la mise en service d'un poste source public géré par RTE-Enedis. Si l'installation de ces ouvrages électriques nécessite un important travail de préparation et des travaux d'ampleur, ces délais s'expliquent également par les nombreuses contraintes réglementaires et administratives, auxquelles sont soumis les gestionnaires du réseau de transport et de distribution d'électricité, notamment en matière de procédures environnementales.

Ces délais sont particulièrement pénalisants pour l'activité économique et industrielle de nombreux territoires, aujourd'hui confrontés à un déficit de raccordement au réseau public d'électricité. En concertation avec les opérateurs et gestionnaires du réseau électrique, l'État doit donc tout mettre en oeuvre pour accélérer les délais d'installation et de mise en service des postes sources électriques, qui constituent un frein majeur à l'attractivité et à la réindustrialisation de certaines régions, risquant de s'aggraver dans les années à venir.

Au-delà des délais d'installation des postes sources, les entreprises implantées en France, notamment étrangères, soulignent plus largement l'importance de bénéficier d'un accès plus rapide et plus détaillé aux plans de planification des infrastructures de RTE. À ce titre, votre rapporteur souhaite relayer leur demande<sup>58</sup> **d'accélérer la publication du Schéma décennal de développement du réseau (SDDR) de RTE, pour renforcer leur visibilité à long terme sur l'accès au réseau électrique dans l'ensemble des régions françaises.**

Il en résulte **une course menée par l'ensemble de ces territoires, pour demander la priorisation de leurs dossiers de raccordement**, notamment auprès du ministère de la Transition énergétique et de RTE.

L'ensemble de ces problématiques spécifiques et géographiquement identifiées, ainsi que les mesures proposées associées (revue de planification des travaux de RTE, réforme du processus d'instruction pour l'implantation d'un poste source public) **ont été directement soumis par votre rapporteur aux acteurs concernés, notamment au ministère de la Transition énergétique.**

58 - Cette recommandation est notamment issue des travaux de la Communauté des entreprises étrangères en France, présentés à votre rapporteur, dans le cadre de la 11e conférence des dirigeants français d'entreprises étrangères organisée par l'agence D.Z.A, en partenariat avec Business France et la Direction générale du Trésor.

## D - QUATRIÈME PROBLÉMATIQUE RÉCURRENTÉ : LA QUALITÉ ET LA FIABILITÉ DE NOS INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT.

Tout comme le prix et la fourniture d'électricité bas-carbone et à bas coût, **la qualité des infrastructures françaises, notamment en matière de transport, constitue un atout historique majeur** de la politique d'attractivité de notre pays.

Les multiples défaillances en la matière, relevées tout au long de notre mission et de notre tour de France « La France sait Faire ! », illustrent **la méfiance croissante des investisseurs français et étrangers vis-à-vis de la qualité réelle de nos infrastructures de transport**. La dégradation continue de la qualité et de la fiabilité de notre réseau de **fret ferroviaire** concentre notamment la critique et les inquiétudes des acteurs politiques et économiques rencontrés.

Les exemples cités ci-dessous comptent parmi les illustrations très concrètes de l'effet dévastateur que peuvent avoir les défaillances de nos infrastructures sur l'attractivité d'un territoire tout entier.

### Exemple du Tour de France

#### À Châteauroux, l'absence de fiabilité du transport ferroviaire passager porte une atteinte directe à l'attractivité du bassin de vie et d'emploi.

Stratégiquement positionnée au cœur de la France, préfecture de l'Indre et grand bassin de vie de la région Centre-Val de Loire, l'agglomération de Châteauroux n'est pas desservie par le TGV. Le Train Express Régional qui la dessert prévoit un temps de trajet théorique d'1h50 depuis Paris. La durée effective de ce trajet oscille quotidiennement entre 2h10 et 2h30.

Cette absence de fiabilité contribue à la perte d'attractivité du Berry, notamment pour les populations cadres, et porte une atteinte directe à la profondeur d'un bassin d'emploi fondamental pour l'implantation de grands projets industriels sur les sites aménagés par les services de l'agglomération de Châteauroux.

### Exemple du Tour de France

#### « L'éloignement » de Perpignan, par la chute de ses rotations aériennes.

En l'espace de quelques années, la desserte de l'aéroport de Perpignan depuis Paris est passée de trois allers-retours journaliers opérés par la compagnie Air France, à un seul opéré par sa filiale *low-cost* Transavia. Ce, alors même qu'un trajet Paris-Perpignan en train dure au moins cinq heures.

À ceci s'ajoute le fait que l'unique aller-retour Paris-Perpignan désormais opéré par Transavia, a inversé son sens de rotation : désormais le matin, il part d'abord de Paris plutôt que de Perpignan ; il finit sa rotation le soir en desservant Perpignan, puis Paris, et non l'inverse. Cette inversion de rotation ne permet plus de faire l'aller-retour à Paris dans la journée, ni pour les élus, ni pour les acteurs économiques du territoire. Le sentiment d'éloignement et de déclassement que ceux-ci ressentent n'en est qu'accru.

## Exemple du Tour de France

### Faute d'intermodalité, le grand port maritime du Havre détient l'un des records européens du transport de conteneurs par camions.

Malgré la croissance exponentielle que connaît HAROPA PORT, sa direction déplore le fait que 85% de leurs conteneurs en transit soient ensuite obligés d'être transportés par camions jusqu'à leur destination terrestre.

Cette proportion, qui figure parmi les records européens, est due à l'absence d'investissement pendant des décennies dans la desserte intermodale du port :

- Fret ferroviaire : le train passager met 2h15 pour rallier Le Havre à Paris. Le train de fret met, lui, près de 12h ;
- Axe fluvial de la Seine : après des années de désalignement politique et de désinvestissement industriel, l'axe est désormais en plein essor, avec la construction de pôles logistiques et de ports terrestres à intervalles réguliers pour desservir la Normandie et la région francilienne.

Un grand nombre de ports français sont confrontés à des problématiques similaires, notamment les grands ports maritimes de Marseille (sous-investissement de l'axe fluvial du Rhône, absence de desserte ferroviaire fiable) et de Dunkerque 10% de part modale ; objectif 30% de part modale en 2030).

Ces exemples de défaillances relevés et cités, font l'objet de travaux spécifiques qui portent sur des enjeux extérieurs à l'objet central de cette mission. **L'ensemble de ces exemples ont été portés par votre rapporteur à l'attention du ministre délégué chargé des Transports**, de son cabinet et de son ministère, qui y ont systématiquement apporté une attention toute particulière.

Votre rapporteur recommande au gouvernement de prendre ces défaillances très au sérieux afin d'y apporter une réponse rapide, **afin que la qualité de nos infrastructures de transport demeure un atout (et ne devienne pas un préjudice) pour l'attractivité de la France vis-à-vis des investisseurs étrangers.**

\* \* \*

Au même titre que les faiblesses structurelles de l'économie française évoquées précédemment, ces problématiques du « quotidien » des investisseurs **nourrissent leurs inquiétudes quant aux perspectives économiques de moyen terme de la France et de l'Europe.**<sup>59</sup> En effet, alors qu'ils étaient 74% en 2021 et 63% en 2022 à estimer que la situation ne pouvait que s'améliorer à horizon trois ans, ils ne sont plus que 53% début 2023.

Votre rapporteur alerte donc le gouvernement sur le fait que toute négligence de ces problématiques du « quotidien » des investisseurs constituerait une faute tout aussi conséquente qu'une absence de réponse aux faiblesses structurelles de l'économie française.

59 - source baromètre EY 2023 sur l'attractivité de la France. Episode 2 - 19 juin 2023: la France devant. Et demain ?

## 4 - CES PERSPECTIVES S'INSCRIVENT PAR AILLEURS DANS UN MONDE EN GUERRE ÉCONOMIQUE, DANS LEQUEL LES ÉTATS SE LIVRENT UNE CONCURRENCE SANS MERCI POUR ATTIRER LES PROJETS D'IMPLANTATION À PLUS HAUTE VALEUR AJOUTÉE.

### A - LA POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ DE LA FRANCE S'INSCRIT DANS UN MONDE EN GUERRE ÉCONOMIQUE, À LAQUELLE L'EUROPE EST DIRECTEMENT CONFRONTÉE.

La politique d'attractivité de la France s'inscrit dans un monde en guerre, auquel l'Europe est directement confrontée. L'aggravation récente des conflits russo-ukrainien et israélo-palestinien, aux frontières immédiates de l'Union européenne, en sont les illustrations les plus manifestes.

Ces conflits sont bien sûr diplomatiques et militaires. Mais nous vivons aussi, à bien des égards, dans un monde en guerre économique, exacerbée – entre autres – par la rupture d'approvisionnement énergétique entre l'Europe et la Russie, par la Chine qui ferme progressivement l'accès à ses marchés stratégiques et par les États-Unis qui déploient l'*Inflation Reduction Act*.

Dans un marché mondial interdépendant, cette guerre économique globale porte une atteinte directe à la sécurité, la prospérité et l'attractivité économiques de la France et des pays de l'Union européenne. En témoignent notamment :

- [La rupture d'approvisionnement énergétique entre l'Europe et la Russie :](#)

Le conflit russo-ukrainien a révélé la forte dépendance des pays de l'Union européenne aux importations d'énergies, en particulier sur les hydrocarbures. En 2021, l'Union européenne dépendait ainsi, pour 55,5 % de sa consommation d'énergie,<sup>60</sup> de ses importations (toutes énergies confondues), avec des taux de dépendance variable selon les États membres.

Cette dépendance est particulièrement marquée vis-à-vis de la Russie, fournisseur majoritaire de l'Union européenne avant la guerre en Ukraine :

- En 2020, l'UE dépendait de la Russie pour 24,4% de ses approvisionnements énergétiques ;
- Sur l'ensemble des importations énergétiques des États membres de l'UE, 41,1% du gaz, 25,7% du pétrole et 52,7% des combustibles solides étaient russes.<sup>61</sup>

Depuis l'invasion de l'Ukraine en février 2022 et les restrictions des livraisons de gaz en provenance de la Russie, cette dépendance expose plus que jamais les pays européens à un risque de hausse massive des coûts d'approvisionnement énergétique, comme ils en ont fait l'expérience à l'hiver 2022-23 avec même des interruptions contraintes de l'activité de production dans certaines industries. Une telle hausse des coûts de l'énergie met directement à risque la capacité de la France et de l'Europe à préserver leurs industries et à en attirer de nouvelles.

Dans ce contexte, les pays de l'Union européenne ont ainsi été contraints d'engager rapidement des politiques visant à diversifier leurs sources d'approvisionnement, à réduire leur consommation d'énergie et à développer la production d'énergie sur leur sol (nucléaire, énergies renouvelables).

60 - Selon les données d'Eurostat (mars 2023)

61 - Données Eurostat

• [La fermeture par la Chine de ses marchés les plus stratégiques :](#)

Le président Xi Jinping l'a très clairement exprimé : la Chine passe d'une « économie de paix » à une « économie de guerre », par un soutien redoublé à son appareil productif et à ses capacités à l'export (pour accroître la dépendance des pays tiers à la Chine) et par la volonté de réduire massivement ses importations dans tous les domaines (et donc réduire la dépendance de la Chine aux pays tiers).

Cette volonté ainsi exprimée se traduit par une fermeture croissante du marché national chinois dans les secteurs les plus stratégiques, à travers notamment la mise en œuvre **de réglementations extrêmement restrictives visant directement ou indirectement les entreprises étrangères, en particulier américaines et européennes.**

Parmi les acteurs économiques français et européens rencontrés et affectés par ces restrictions, votre rapporteur a notamment pris en compte :

- L'entrée impossible sur le marché chinois de nombreux produits agricoles européens ;
- Les réglementations appliquées aux produits cosmétiques ;
- Les récents standards de mise en œuvre sur le lait infantile qui pénalisent directement les producteurs étrangers ;
- Le très faible accès des entreprises étrangères aux marchés publics chinois, auquel l'Europe a répondu par la mise en œuvre du mécanisme de réciprocité des marchés sous la présidence française de l'Union européenne ;
- Ou encore le manque de transparence volontairement entretenu par la Chine sur sa dernière loi anti-espionnage qui vise directement les entreprises étrangères.

• [La mise en œuvre du plan massif de l'\*Inflation Reduction Act\* par les États-Unis :](#)

**Promulguée le 16 août 2022, la loi américaine sur la « réduction de l'inflation » (*Inflation Reduction Act* – IRA) est regardée de près par les entreprises du monde entier dans leur réflexion sur la relocalisation mondiale de leurs activités industrielles.** Présenté par les États-Unis comme un plan visant à décarboner l'industrie pour lutter contre le changement climatique, l'IRA est en réalité un outil offensif d'attractivité visant à attirer les industries du monde entier à venir produire sur le sol américain.

Le succès de l'IRA américain repose sur trois facteurs principaux :

- **la sécurité juridique** que le dispositif apporte à l'investisseur, avec une fiabilité des procédures soulignée par beaucoup d'acteurs industriels ;
- **la simplicité et la rapidité de son exécution**, avec des subventions à la production, des prêts bonifiés et des crédits d'impôts immédiatement disponibles, à destination des ménages achetant des produits fabriqués aux États-Unis et des entreprises produisant aux États-Unis (entre 80 et 85% des dépenses prévues par la loi prendront la forme de crédits d'impôt, pouvant représenter jusqu'à 70% du montant total des projets) ;
- **l'ampleur et la concentration des moyens déployés** avec un budget de 370 milliards de dollars concentrés sur les priorités stratégiques des États-Unis pour s'imposer comme le leader mondial de l'industrie verte. Selon certaines estimations, l'effet de levier attendu sur l'investissement privé pourrait se traduire par l'injection de 1 200 milliards de dollars dans l'économie américaine au cours des dix prochaines années.

Pour la France et l'Europe, si les effets de l'IRA américain seront peut-être limités à très court-terme sur la délocalisation des activités industrielles existantes sur notre sol, **ses conséquences sont d'ores et déjà massives et directes sur les décisions d'investissements futurs des entreprises implantées en France et en Europe.**

Les interlocuteurs de la direction générale de la concurrence de la Commission européenne se sont certes employés à minimiser les effets de l'IRA sur les économies européennes auprès de votre rapporteur ; mais l'ensemble des investisseurs, français et étrangers, rencontrés confirment au contraire que **l'IRA est « un aimant extrêmement puissant » qui a d'ores et déjà convaincu un très grand nombre d'entre eux de choisir les États-Unis, au détriment des pays européens, pour leurs investissements dans de futurs projets d'implantation.**

## Exemple à l'international

### La puissance des crédits d'impôts mis en œuvre par les États-Unis, pour attirer les entreprises françaises et européennes.

Une société française, spécialiste de la logistique alimentaire, a alerté votre rapporteur sur l'état du fossé existant entre les aides publiques franco-européennes et américaines octroyées pour ses investissements dans les deux sites qu'elle gère respectivement au Havre, en France, et à Newark, aux États-Unis. Cet exemple est illustratif de la situation vécue par des dizaines d'entreprises rencontrées par votre rapporteur.

- **Au Havre, pour les 80 millions d'euros investis** dans son site industriel et logistique, l'entreprise a bénéficié de **500 000 euros de subventions nationales et régionales**, après le dépôt de dossiers de candidature de plusieurs centaines de pages.
- **À Newark, pour les 111 millions d'euros investis** dans un site industriel et logistique équivalent, l'entreprise a bénéficié d'un **crédit d'impôt d'une valeur de 40 millions d'euros étalé sur 7 ans** (bonus d'exonération totale de la taxe foncière et de la TVA). L'obtention de ce crédit d'impôt a, par ailleurs, été parfaitement « indolore » : son attribution n'a pas exigé de dépôt de dossier de candidature conséquent.

En conséquence, les actionnaires de l'entreprise ont fait le choix de privilégier la construction d'un site supplémentaire à Newark plutôt qu'au Havre, afin de bénéficier des dispositifs d'accompagnement prévus par *l'Inflation Reduction Act* engagé au niveau fédéral et par le programme *Urban Renewal* mis en oeuvre par l'État du New Jersey.

Sécurisant pour l'investisseur, rapide dans ses procédures et massif par l'ampleur des moyens alloués, **l'IRA constitue l'outil d'attractivité le plus puissant déployé dans le monde durant ces dernières années. C'est la raison pour laquelle, tout au long de ce rapport, votre rapporteur a souhaité s'inspirer de son modèle**, pour développer une politique d'attractivité, fondée sur trois axes stratégiques - Sécurité, Rapidité, Ampleur - présentés dans les chapitres suivants (cf. **propositions p. 91**).



## **B - CETTE COMPÉTITION ÉCONOMIQUE MONDIALE SE TRADUIT AUSSI À L'ÉCHELLE EUROPÉENNE, PAR UNE CONCURRENCE EXACERBÉE ENTRE ÉTATS EUROPÉENS POUR ATTIRER LES PROJETS À PLUS HAUTE VALEUR AJOUTÉE.**

Cette concurrence économique exacerbée entre États européens est confirmée par le parangonnage que votre rapporteur présente en fin de rapport sur les politiques d'attractivité de nos voisins : **chaque pays européen déploie ses propres politiques réglementaires, fiscales et de subvention pour attirer sur son sol les projets industriels et d'innovation à plus haute valeur ajoutée (cf. parangonnage européen p. 219).**

Nos concurrents les plus directs ont pris conscience de leurs éventuels retards ou faiblesses. Le comparatif réalisé par votre rapporteur montre que ces pays sont en **phase de refonte de leur politique d'attractivité, pour l'adapter à un contexte de plus en plus mouvant et de plus en plus concurrentiel** à l'échelle européenne et mondiale.

### **Exemple à l'international**

#### **La refonte de la politique d'attractivité du Royaume-Uni, post-Brexit.**

Le **Royaume-Uni**, dans le contexte post-Brexit, est en train de mettre en place une communication et un plan ambitieux pour retrouver une place de premier ordre dans l'accueil des investissements directs étrangers (IDE). L'ancien ministre de l'Industrie et membre du Parlement Richard Harrington, mandaté par le gouvernement en avril 2023, vient de remettre son rapport sur l'attractivité.

Des premières mesures de renforcement de l'accueil des investissements (notamment fiscales sur les ports francs) viennent de faire l'objet d'un programme de soutien massif (*Autumn statement*).

Bien que bridé par de fortes contraintes budgétaires, le Royaume-Uni a notamment l'ambition de devenir l'un des **hubs mondiaux du domaine de l'intelligence artificielle**. Le pays a également organisé le 27 novembre 2023, au Château de Hampton Court, **dans un format proche de celui du Sommet Choose France, son deuxième « Global Investment Summit », fort de promesses d'investissement s'établissant à près de 30 milliards de livres sterling** (dont un tiers provenant de fonds australiens en direction du secteur de l'énergie).

### **Exemple à l'international**

#### **Pour l'Allemagne, des réserves d'appui pour attirer des investissements étrangers sur son sol ?**

La rupture d'approvisionnement énergétique entre l'Europe et la Russie et la fermeture par la Chine d'une part de ses marchés ont, respectivement, **durablement porté atteinte à deux piliers fondamentaux du modèle économique et industriel allemand** :

- Une **énergie** disponible en quantité et à bas coût pour l'appareil productif allemand ;
- L'amarrage à la croissance du **marché chinois**, pour offrir aux entreprises allemandes un marché à l'export pratiquement illimité.

La période actuelle est donc celle d'une refonte profonde du modèle économique et industriel allemand.

Pour cela, l'Allemagne semble loin d'avoir actionné tous ses leviers de politique économique, si l'on en juge par les mesures ambitieuses qu'elle a pu mobiliser par le passé : plan Climat voté en 2016 , plan de relance national de 200 milliards d'euros annoncé en 2022.

62

Parmi les exemples les plus marquants et en dépit des débats vifs que ces annonces ont pu susciter au sein même de la coalition au pouvoir, le gouvernement allemand semble s'être engagé vers l'octroi d'incitations financières majeures à des investisseurs étrangers dans le domaine des **semi-conducteurs** :

- Déclaration d'intention avec le groupe américain Intel en juin 2023 pour près de 10 milliards d'euros de subventions (au lieu des 6,8 milliards d'euros initialement prévues) pour une usine de semi-conducteurs à Magdebourg, dans laquelle Intel investirait à terme 30 milliards d'euros.
- Annonce par le taïwanais TSMC de la construction d'une usine à Dresde, en collaboration avec Bosch, Infineon et NXP, pour laquelle le gouvernement fédéral pourrait accorder une subvention de 5 milliards d'euros, soit la moitié de l'investissement conjoint des industriels dans la joint-venture European Semiconductor Manufacturing Company (ESMC).

**Plus largement, chaque pays européen est engagé dans cette compétition acharnée pour l'attractivité de leurs économies respectives**, avec des pays « agiles » (Estonie, Irlande, Suisse, Suède, Portugal les plus souvent cités) et des pays actionnant habilement des fonds européens sur des politiques très décentralisées (Espagne, Portugal). L'attractivité des pays de l'est de l'Europe, longtemps mise en avant pour leurs coûts salariaux plus avantageux, semble aujourd'hui moins citée par les interlocuteurs rencontrés mais ces pays ont amorcé une réflexion plus globale sur leurs autres atouts (cf. parangonnage européen p. 219).

La vigilance exercée sur l'action de nos concurrents implique donc également un dialogue renforcé au niveau intra-européen, avec le souci de flexibiliser les règles sur les aides d'État européennes.

\* \* \*

---

62 - 2050 SchutzPlan- voté en 2016, qui prévoit que lorsqu'une entreprise industrielle décide de décarboner son activité, les autorités allemandes en compensent le coût, en garantissant à 100% sur 15 ans à la fois les dépenses d'investissement et les dépenses d'exploitation liées aux opérations d'électrification.

## **DANS UN MONDE EN GUERRE ÉCONOMIQUE, NOTRE POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ DOIT SERVIR L'INDÉPENDANCE ET LA SÉCURITÉ ÉCONOMIQUES DE LA FRANCE.**

Depuis quatre ans, la France est la nation européenne la plus attractive pour les investisseurs étrangers, notamment dans le secteur industriel. Ce succès est le fruit des réformes menées depuis 2017, pour permettre à l'économie française d'être plus compétitive et plus attractive. Il est aussi le fruit d'un engagement sans faille de la part des élus locaux, notamment des présidents de régions, des présidents d'agglomération, des maires et de leurs équipes, pour renforcer l'attractivité de toutes les régions françaises.

Ces succès ne peuvent cependant pas occulter **les multiples défis auxquels la France fait face, qui viennent directement affecter la compétitivité de son économie** et sa capacité à attirer des investisseurs étrangers sur son sol.

**Ces défis sont structurels** : incapacité à attirer de grands projets, complexité administrative et normative extrême, déséquilibre entre nos régions. Ils s'apparentent aussi à des **problématiques persistantes et récurrentes rencontrées par les investisseurs, qui affectent leur activité dans leur quotidien**. Ils traduisent une grande part du **relatif pessimisme dans lequel ceux-ci se trouvent vis-à-vis des perspectives économiques de moyen-terme pour la France et l'Europe**.

**C'est dans le contexte d'un monde en guerre économique** où les États se livrent une concurrence sans merci pour attirer les projets d'implantation à plus haute valeur ajoutée, que **la France doit, plus que jamais, continuer de renforcer ses politiques d'attractivité**.

Cette nécessité est plus que jamais d'actualité, dans un moment où **cette compétition économique exacerbée se traduit également à l'échelle européenne** : chacun de nos voisins déploie ses propres politiques réglementaires, fiscales et de subvention pour attirer sur son sol les projets industriels et d'innovation à plus haute valeur ajoutée (cf. **parangonnage européen p. 219**).

\* \* \*

C'est pour répondre à l'ensemble de ces enjeux que **votre rapporteur propose les fondements d'une politique d'attractivité « d'attaque » pour la France, au service de la sécurité de son économie et du renforcement de ses chaînes de valeur stratégiques**.

Cette politique d'attractivité « d'attaque » fera l'objet des propositions déclinées dans les chapitres suivants (cf. **objectif stratégique p. 75**).



# OBJECTIF STRATÉGIQUE

---

Bâtir une politique d'attractivité « d'attaque » pour la France, au service de l'indépendance et de la sécurité économiques de la France.

# OBJECTIF STRATÉGIQUE

**Développer une politique d'attractivité « d'attaque », au service de l'indépendance et de la sécurité économiques de la France.**

La **politique d'attractivité de la France s'inscrit dans un monde en guerre**, auquel l'Europe est directement confrontée. Les conflits russo-ukrainien et israélo-palestinien en sont les illustrations manifestes.

Ces conflits sont bien sûr politiques et militaires. **Mais nous vivons aussi, à bien des égards, dans un monde en guerre économique**, exacerbée – entre autres – par la rupture d'approvisionnement énergétique entre l'Europe et la Russie, par la Chine qui ferme progressivement l'accès à ses marchés stratégiques et par les États-Unis qui déploient l'*Inflation Reduction Act*.

Cette compétition se traduit également à l'échelle de notre continent, par la forte concurrence entre pays européens pour attirer les projets industriels à plus haute valeur ajoutée sur leur sol.

**Dans ce contexte, attractivité et souveraineté ne peuvent s'opposer.** Elles doivent, au contraire, se concilier : l'attractivité de la France, notamment vis-à-vis des investisseurs étrangers, doit être pleinement mise au service de notre souveraineté économique.

**Dans cette perspective, la France dispose de tous les atouts pour développer une politique d'attractivité « d'attaque »**, plus offensive et plus ciblée, pour attirer en priorité les entreprises françaises et internationales susceptibles de compléter nos chaînes d'approvisionnement stratégiques.

**Dans un contexte de raréfaction des ressources financières, écologiques, énergétiques et foncières, tout l'enjeu est à présent de réorienter notre politique d'attractivité pour passer d'une logique essentiellement quantitative à une logique qualitative.**



C'est l'objectif stratégique auquel votre rapporteur souhaite apporter sa contribution : celui de **développer une politique d'attractivité « d'attaque » pour la France (cf. Politique d'Attractivité d'Attaque - p. 79)**, destinées à accélérer sa réindustrialisation et à renforcer l'indépendance de ses chaînes de valeur stratégiques, dans la droite ligne des politiques prioritaires du Gouvernement (PPG) et du cap fixé par le Président de la République pour renforcer notre souveraineté nationale et européenne.

Pour bâtir notre politique d'attractivité d'attaque, **il nous a tout d'abord semblé utile de comparer notre politique d'attractivité à celles mises en œuvre par nos voisins européens (cf. parangonnage européen - p. 219).**

Il était également fondamental pour nous, de **tirer les leçons du succès géopolitique et économique de l'*Inflation Reduction Act américain (IRA)***, qui repose sur trois facteurs principaux :

- **La sécurité réglementaire** que le dispositif apporte à l'investisseur.
- **La simplicité et la rapidité** de son exécution.
- **L'ampleur et la concentration** des moyens déployés.

La présente mission s'inspire de ce triptyque « Sécurité – Rapidité – Ampleur », pour développer une politique d'attractivité « d'attaque » pour la France, **fondée sur trois axes stratégiques (cf. propositions p. 91) :**

→ **01 SÉCURITÉ**  
Proposer un « Bouclier Réglementaire » pour les investisseurs en France.

→ **02 RAPIDITÉ**  
Rationaliser la politique d'attractivité de l'État, aux niveaux national et local.

→ **03 AMPLEUR**  
Mobiliser nos ressources publiques et privées, pour financer l'implantation industrielle.

L'ensemble de ces propositions émanent des plus de 200 auditions menées par votre rapporteur, ainsi que de ses échanges avec près de **200 maires** et élus locaux et plus de **450 entrepreneurs**, tout au long du tour de France « La France Sait Faire ! » qu'il mène depuis six mois dans **41 départements de nos 13 régions métropolitaines**.

Ce sont eux, les acteurs primordiaux de l'attractivité et de la réindustrialisation de notre pays (cf. **bilan du Tour de France p. 193**).





# POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ

---

Comment bâtir une politique  
d'attractivité « d'attaque » pour la  
France.

# COMMENT BÂTIR UNE UNE POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ « D'ATTAQUE » POUR LA FRANCE.



## 01. Contexte

L'industrie en écosystème, socle de la compétitivité française et européenne.

## 02. Proposition

Mettre notre politique d'attractivité au service de la sécurité de nos chaînes d'approvisionnement : une politique d'attractivité « d'attaque ».

## 03. Première étape

Identifier les produits critiques dont nos filières stratégiques sont les plus dépendantes.

## 04. Deuxième étape

Identifier les fournisseurs de ces produits critiques.

## 05. Troisième étape

Lancer une opération de démarchage offensive sur les fournisseurs identifiés.

## 06. Composition

L'équipe « Politique d'Attractivité d'Attaque » au sein du Secrétariat général de la Défense et de la Sécurité nationale.

## 07. Pérénnité de la politique d'attractivité « d'attaque »

## UNE POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ « D'ATTAQUE » POUR LA FRANCE, AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ DE SES CHAÎNES DE VALEUR STRATÉGIQUES.

La politique d'attractivité de la France s'inscrit dans un monde en guerre économique. Dans ce contexte, attractivité et souveraineté ne peuvent s'opposer. Elles doivent, au contraire, se concilier : **l'attractivité de la France, notamment vis-à-vis des investisseurs étrangers, doit être pleinement mise au service de notre souveraineté économique et de la sécurité de nos chaînes de valeur.**

Dans cette perspective, votre rapporteur propose de développer une politique d'attractivité « d'attaque », plus offensive et plus ciblée, pour attirer en priorité les entreprises françaises et internationales susceptibles de compléter et de sécuriser nos chaînes d'approvisionnement stratégiques

\* \* \*

Ce chapitre est consacré à la mise en œuvre de cette politique d'attractivité « d'attaque ».

Afin d'assurer la mise en œuvre de cette politique, votre rapporteur propose dans le chapitre suivant toute une série de **propositions reposant sur trois axes stratégiques qui ont fait le succès géopolitique et économique de l'*Inflation Reduction Act* (IRA) américain** : la **sécurité réglementaire** que le dispositif apporte à l'investisseur ; la **simplicité et la rapidité** de son exécution ; l'**ampleur et la concentration** des moyens déployés. (*propositions p. 91*)

### CONTEXTE : L'INDUSTRIE EN ÉCOSYSTÈME, SOCLE DE LA COMPÉTITIVITÉ FRANÇAISE ET EUROPÉENNE.

Le modèle industriel en « écosystème », regroupant sous-traitants et services dans un même bassin d'implantation ou dans sa proximité immédiate, est **l'avantage compétitif décisif que la France et l'Europe** doivent impérativement continuer de préserver et de renforcer vis-à-vis des économies américaine et chinoise.

- **Nos entreprises ont besoin de ces écosystèmes.** En France, on estime qu'environ 40% de la valeur créée par une PME industrielle est directement tirée de son bassin d'implantation.
- **Ces écosystèmes sont un avantage compétitif reconnu pour la France, pour ses filières industrielles d'excellence.** Un exemple parmi d'autres : si le groupe Toyota a choisi de s'implanter à Onnaing, dans le Nord de la France, plutôt qu'en Tchéquie où il possédait déjà une usine, c'est parce que dans son modèle industriel, la société japonaise tire 15% de la valeur ajoutée de ses produits de leur production en usine et 85 % des relations entretenues avec ses fournisseurs. Or, depuis Onnaing, Toyota a accès à l'immense majorité de ses fournisseurs européens directs dans un rayon de 150km.
- **L'absence ou la forte dégradation des relations donneurs d'ordre-fournisseurs dans certains pays émergents, notamment en Chine,** sont considérées par l'ensemble des investisseurs rencontrés comme un sujet d'inquiétude majeur dans le cadre de leurs projets d'implantation dans ces pays.
- La multiplication de ces écosystèmes permettra, à terme, de **définir précisément la valeur économique de la sécurité de nos chaînes d'approvisionnement** et d'en faire un **avantage comparatif décisif** pour la France.

## **PROPOSITION : METTRE NOTRE POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ DE NOS CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT : UNE POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ « D'ATTAQUE ».**

La sécurité de notre modèle industriel en « écosystème » doit devenir le socle de notre politique d'attractivité, en orientant celle-ci vers le **renfort et la sécurisation des approvisionnements critiques de nos industries stratégiques**.

L'État et les industriels français ont amorcé cette politique pour certaines filières françaises d'excellence :

### **Exemples du Tour de France**

**Exemple 1 - l'industrie de défense** : l'autonomie stratégique de la filière a été portée à un niveau maximal, sous l'impulsion de la direction générale de l'Armement (DGA) et de la direction du Renseignement et de la Sécurité de la Défense (DRSD) autour de la base industrielle et technologique de défense (BITD). Au sein de la BITD, le ministère des Armées est capable de cartographier un tissu économique intégré de 27 000 fournisseurs de l'industrie de défense française, associant grands groupes, ETI, PME et centres de recherche, au sein de filières fortement structurées par les grands programmes d'armement. Parmi ces 27 000 entreprises, la DGA identifie 4 500 entreprises fournisseurs directs du système de défense (munitions et armes) et 1 000 à 1 200 « fournisseurs critiques », disposant d'un savoir-faire ou d'une technologie industrielle uniques, sur lesquels la surveillance est particulièrement renforcée. Cette cartographie historique et performante a notamment permis à la DGA d'établir, avec les donneurs d'ordre de la filière, des plans de commande et de soutien pluriannuels aux PME et aux TPE de nos industries de défense.

**Exemple 2 - la « Vallée de la batterie électrique »** : le gouvernement et les industriels de la filière automobile française se sont fixé l'objectif commun de produire 2 millions de voitures électriques en France à horizon 2030. Cet objectif est vital pour assurer le succès de la mutation sans précédent que connaît l'industrie automobile. C'est au cœur de cette stratégie que s'inscrit le développement de la « Vallée de la batterie électrique », dans la région des Hauts-de-France. Les « maillons » successifs de cette chaîne de valeur s'implantent, tour à tour, dans la région : véhicules électriques (ex : Renault e-Mégane à Maubeuge), assemblage de batteries (Prologium, Verkor, ACC, Envision AESC) et composants de batterie (XTC-Orano).

**Exemple 3 - la filière du vélo** : les acteurs de la filière appliquent à la lettre la sécurisation de leur chaîne de valeur par étapes successives. La sécurité de l'assemblage des vélos sur le territoire national est désormais assurée. Ils se consacrent désormais au rapatriement de l'usinage des pièces : dérailleurs, rivets, etc.

**Exemple 4 - en réponse à la crise du Covid-19**, le Conseil National des Achats (association qui regroupe 18 000 directeurs, responsables d'achats et acheteurs dans les entreprises et dans le secteur public) a pu identifier, en partenariat avec le cabinet de conseil et d'audit PWC, 58 catégories de produits critiques prioritaires pour des relocalisations (ex: protéines de pois, médicaments pour le diabète, moteurs électriques de transmission de puissance, etc.), représentant, selon leurs estimations, un total de 115 milliards d'euros et 275 000 emplois, directs et indirects, potentiellement relocalisables.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Relocalisation des achats stratégiques, étude CNA-PwC, 9 juillet 2020.

Tirant toutes les leçons de ces exemples notoires dans un contexte de raréfaction de nos ressources financières, écologiques, énergétiques et foncières, **votre rapporteur propose que notre politique d'attractivité, plus offensive et plus ciblée, soit prioritairement dédiée à l'implantation, sur le territoire national, d'entreprises qui contribuent à sécuriser nos chaînes d'approvisionnement stratégiques.**

C'est l'objet de notre proposition visant à créer une politique d'attractivité « d'attaque », inspirée du parangonnage que nous avons mené aux niveaux européen et international (cf. **parangonnage européen p. 219**).

## Exemples à l'international

**Exemple 1 - La « Gap Analysis » menée par l'agence d'attractivité flamande en Belgique (Flanders Investment & Trade - FIT) :**

Après une « étude des vulnérabilités d'approvisionnement », menée conjointement chaque trimestre avec les industriels du port d'Anvers et leurs partenaires scientifiques et universitaires, l'agence FIT identifie sur les marchés mondiaux les fournisseurs les plus stratégiques pour la région des Flandres. Une offre prioritaire d'implantation « clés en main », sur le port d'Anvers ou à proximité, est ensuite soumise aux fournisseurs internationaux ciblés, dans les semaines qui suivent.

**Exemple 2 - L'approche stratégique des niches, menée par l'agence d'attractivité NFIA des Pays-Bas (Netherlands Foreign Investment Agency) :**

À la demande du gouvernement, l'agence d'attractivité NFIA a bâti une approche beaucoup plus stratégique dans son ciblage des entreprises que les autorités souhaitent en priorité attirer aux Pays-Bas, en ciblant désormais uniquement, grâce à des équipes sectorielles spécialisées, les projets et les produits de niche spécifiques qui contribuent notamment aux transitions numérique, logistique et énergétique du pays.

Aussi, la politique d'attractivité « d'attaque » proposée par votre rapporteur permettrait-elle de **cartographier, étape par étape, les failles de nos chaînes d'approvisionnement et de les sécuriser au fur et à mesure**, en remontant ces chaînes par rangs successifs de fournisseurs.

Votre rapporteur propose qu'une **équipe dédiée au sein du Secrétariat général de la Défense et de la Sécurité nationale (SGDSN), placé auprès de la Première ministre, mette en place et pilote cette politique d'attractivité « d'attaque »**, selon un processus en trois étapes.

## PREMIÈRE ÉTAPE – IDENTIFIER LES PRODUITS CRITIQUES DONT NOS FILIÈRES STRATÉGIQUES SONT LES PLUS DÉPENDANTES :

- **Calendrier** : renouvelable tous les 6 mois.
- **Pilote** : équipe « Politique d'attractivité d'attaque » au SGDSN.
- **Organismes publics prioritairement associés** : direction générale du Trésor, direction générale des Entreprises (DGE), Service de l'Information Stratégique et de la Sécurité Économique (SISSE), Agence des Participations de l'État (APE), Comités stratégiques de Filière sous le pilotage du Conseil National de l'Industrie (CNI), direction des Douanes, Secrétariat Général pour l'Investissement (SGPI).

L'équipe « Politique d'attractivité d'attaque » du SGDSN aura d'abord pour mission de mener une étude de nos vulnérabilités d'approvisionnement, **en ciblant les 100 produits de rangs 1 et 2 les plus sensibles, dont la production serait exclusivement assurée par des fournisseurs extra-européens.**

La production exclusivement extra-européenne de ces 100 produits critiques identifiés place la France et ses filières stratégiques dans une situation de dépendance extra-nationale et extra-européenne particulièrement problématique. Sauf à pouvoir développer rapidement une production nationale alternative, le rapatriement de leur production sur le territoire national doit donc être considéré comme une priorité.

Lors de la mise en œuvre initiale de cette politique, l'équipe dédiée au SGDSN pourra **prioriser son action d'identification au sein des dix filières France 2030.**

### Une approche spécifique, pour une politique d'attractivité offensive.

Cette étape pourra s'appuyer sur les travaux d'analyse des vulnérabilités sur les intrants importés menés par la direction générale du Trésor (Documents de Travail 2021/6 de décembre 2021), qui s'appuient essentiellement sur les données Eurostat, ou bien encore par le Conseil d'Analyse Économique (sous le pilotage de Xavier Jaravel et Isabelle Méjean, à partir des données des Douanes, OCDE-TIVA- et de la Commission européenne - WIOD)<sup>3</sup>. Des travaux similaires sont également menés à l'échelle européenne, en lien avec l'Institut Bruegel, avec une vision affinée tenant compte des flux de transfert intra-entreprises.

Ces études partent du constat que les entreprises, familles de centrales d'achats communes, ont souvent une connaissance très parcellaire de l'origine de leurs fournitures et donc des vulnérabilités liées à leur politique d'achats. La plupart des travaux mentionnés permettent *in fine*, une fois retirés les produits les plus courants - par nature substituables -, d'identifier des listes d'une centaine de produits critiques, issus notamment des secteurs de la chimie, de la pharmacie et de l'industrie.

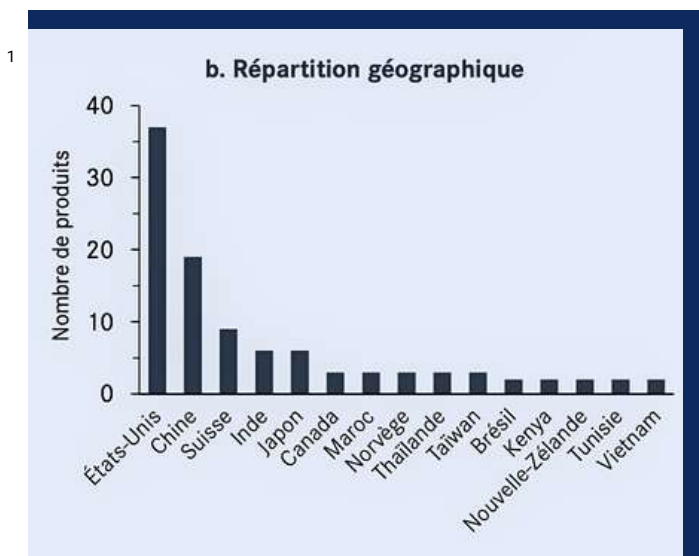
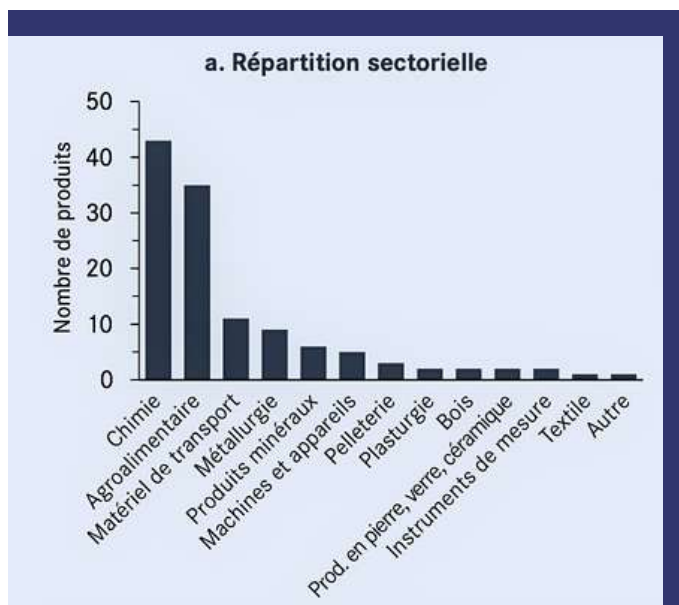
L'approche de Xavier Jaravel et Isabelle Mejean est innovante en ce sens qu'elle recommande en aval une approche spécifique à chaque produit identifié, susceptible, par un dialogue approfondi avec les entreprises concernées, de déboucher sur trois types de stratégies : une diversification des approvisionnements ou des alliances stratégiques ; un subventionnement du stockage des produits à faible valeur ajoutée ; la production sur le territoire national des intrants vulnérables à la frontière technologique, en ciblant des appuis à l'innovation.

Nous proposons d'aller plus loin, en complétant ce dialogue avec les entreprises par une politique d'attractivité offensive.

2 - Analyse de la vulnérabilité des approvisionnements français - méthodologie et application aux catégories de produits métalliques - Alban Aubert, Christophe Bonneau, Romain Faquet, Clarisse Hida.

3 - Conseil d'Analyse Économique (note 64 - avril 2021- Quelle stratégie de résilience dans la mondialisation ?

Répartition sectorielle et géographique des vulnérabilités d'approvisionnement pour la France (122 produits à vulnérabilité renforcée)<sup>1</sup> :



1 - Extrait du rapport du CAE précité, N° 057-2021, avril 2021

Lecture : 43 produits sont identifiés à vulnérabilité renforcée dans le secteur de la chimie. Parmi les produits à vulnérabilité renforcée, 37 proviennent des États-Unis.

Source : DGDDI, Données DAU-DEB pour 2017.

## DEUXIÈME ÉTAPE – IDENTIFIER LES FOURNISSEURS DE CES PRODUITS CRITIQUES :

- **Calendrier** : 3 mois après l'étape 1.
- **Pilote** : équipe « Politique d'attractivité d'attaque » au SGDSN.
- **Organismes publics prioritairement associés** : DGE, SISSE, APE, Comités stratégiques de Filière (via le CNI), réseau international de la direction générale du Trésor, Business France, Bpifrance.

Après avoir mené les études nécessaires sur les vulnérabilités d'approvisionnements de nos filières stratégiques (étape 1), l'équipe « Politique d'attractivité d'attaque » du SGDSN aura ensuite pour mission, conjointement avec les donneurs d'ordre et les entreprises clés de chaque filière, de **cibler les fournisseurs accessibles de chaque produit critique identifié (étape 2)**.

- **Identification des fournisseurs potentiels à l'échelle nationale et européenne.** La possibilité, pour une ou plusieurs entreprises du territoire national ou européen, de diversifier leur production pour proposer une offre compétitive permettant de sécuriser la production d'un composant critique constitue une option à privilégier. L'équipe « Politique d'attractivité d'attaque » du SGDSN sera chargée, en lien avec les organismes publics listés ci-dessus, d'identifier ces fournisseurs nationaux et européens potentiels et de soutenir et financer leur montée en puissance.
- **Identification des fournisseurs potentiels sur les marchés mondiaux, en cas d'absence de fournisseur potentiel crédible sur le territoire national et européen.** L'équipe « Politique d'attractivité d'attaque » du SGDSN sera chargée, en lien avec les organismes publics listés ci-dessus, de mener des missions de prospection pour identifier les fournisseurs sur les marchés mondiaux susceptibles de s'implanter en France pour sécuriser les « maillons » ciblés de nos chaînes d'approvisionnement.

Pour chaque fournisseur potentiel identifié sur les marchés mondiaux, seront analysés la possibilité, la pertinence et les risques liés à une offre d'implantation (étape 3) à court ou moyen-terme en France.

## TROISIÈME ÉTAPE – LANCER UNE OPÉRATION DE DÉMARCHAGE OFFENSIVE SUR LES FOURNISSEURS IDENTIFIÉS :

- **Calendrier** : 3 mois après l'étape 2.
- **Pilote** : équipe « Politique d'attractivité d'attaque » au SGDSN.
- **Organismes publics prioritairement associés** : réseau diplomatique du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, réseau international de la direction générale du Trésor, Business France, Bpifrance.

Pour chacun des 100 produits critiques ciblés (étape 1), les fournisseurs potentiels seront identifiés à l'échelle nationale et européenne, et à défaut sur les marchés mondiaux (étape 2).

Parmi ces fournisseurs internationaux potentiels, ceux dont l'implantation en France est jugée possible et pertinente feront l'objet d'une opération de démarchage offensive, **organisée conjointement par l'équipe « Politique d'attractivité d'attaque » du SGDSN avec les donneurs d'ordre et entreprises stratégiques des filières concernées en France**.



**Cette opération de démarchage offensif prendra la forme d'une offre prioritaire d'implantation dite « clés en main » à destination des entreprises ciblées. Cette offre prioritaire d'implantation intégrera :**

- **L'accès à un marché** : le marché français, par une mise en lien directe avec les entreprises ayant besoin des produits critiques ciblés ; et le marché européen, dont l'accès sera immédiatement permis par une implantation sur le territoire français.
- **La mise à disposition d'un site « clés en main »**, pour l'implantation de leur site de production : le renforcement du dispositif des sites clés en main s'inscrit au coeur de la loi Industrie verte votée à l'été 2023 et au coeur des conclusions de la mission menée par le préfet Rollon Mouchel-Blaisot rendues en juillet 2023, avec la livraison attendue de 50 nouveaux sites « clés en main France 2030 ». Il fait par ailleurs l'objet de nos propres recommandations dans les chapitres suivants (propositions « Sécurité de l'investisseur » p. 97).
- **La signature d'un contrat d'implantation**, associé à un bouclier réglementaire de 5 ans : ce dispositif permettra de sécuriser l'investisseur dans le développement de son projet d'implantation ou d'extension, dans un cadre juridique pré-défini et stable, qui sera garanti par un engagement contractuel pris par l'État (via le préfet), la région et l'agglomération d'accueil pour une durée de 5 ans (propositions « Sécurité de l'investisseur » p. 97).
- **Une offre d'accompagnement global et rapide à l'implantation** : à l'image de la rapidité et de la simplicité d'exécution de l'Inflation Reduction Act, la simplification du parcours de l'investisseur en France devra notamment être permise par une refonte du rôle de Business France en tant qu'agence globale de l'attractivité pour la France, ainsi que par une meilleure coordination des services de l'État « en mode projet », sous l'égide d'un sous-préfet « à l'Investissement et à l'Attractivité » nommé auprès de chaque préfet de région (propositions « Rapidité d'exécution » p. 126).
- **Un co-financement public garanti, notamment par une subvention proportionnelle au montant de l'investissement, dont la date de versement et le montant seront connus à l'avance** : pour que notre politique de soutien à l'investissement soit plus compétitive, nos opérateurs publics de financement devront garantir aux investisseurs, en amont de l'ouverture de chaque appel à projet (AAP) et appel à manifestation d'intérêt (AMI), une date butoir contraignante de versement des financements et une explication détaillée sur la méthode de calcul appliquée pour leur attribution. (propositions « Mobilisation des capitaux » p. 152).
- **Le cas échéant, une garantie délivrée par l'État pour le financement du projet** : les critères d'attribution de nos mécanismes de garanties (garantie interne, garantie de projets stratégiques) sont aujourd'hui trop restrictifs, en comparaison notamment avec leur application dans d'autres pays européens pour l'implantation de projets industriels stratégiques. Votre rapporteur propose un assouplissement des dispositifs de garantie opérés par Bpifrance Assurance Export agissant au nom, sous le contrôle et pour le compte de l'État, afin de permettre leur activation pour garantir le financement de l'implantation des entreprises ciblées par notre politique d'attractivité « d'Attaque » (propositions « Mobilisation des capitaux » p. 152).

Parmi les entreprises ciblées, **celles qui pourraient faire l'objet d'une OPA** devront bénéficier d'une attention toute particulière, pour la préparation d'une opération dédiée et conjointe entre :

- l'équipe « Politique d'attractivité d'attaque » du SGDSN ;
- les donneurs d'ordre et entreprises stratégiques de la filière concernée ;
- Bpifrance et les organismes publics associés ;
- les banques et fonds d'investissement français susceptibles d'exprimer un intérêt pour contribuer au financement de l'opération.

## COMPOSITION DE L'ÉQUIPE « POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ D'ATTAQUE », AU SEIN DU SGDSN :

Le positionnement de cette équipe dédiée au sein du Secrétariat général de la Défense et de la Sécurité nationale (SGDSN) nous semble essentiel, pour au moins trois raisons :

- La sécurité de nos chaînes d'approvisionnement serait, dans son application concrète, placée **au cœur des priorités politiques nationales** : placé auprès de la Première ministre, le SGDSN entretient un lien de proximité permanent avec le cœur du pouvoir exécutif.
- La mise en œuvre de cette politique d'attractivité d'attaque s'inscrirait dans une logique de **coordination complète avec l'ensemble des missions du SGDSN** visant à sécuriser les intérêts de la France.
- Le pilotage de notre politique d'attractivité « d'attaque » auprès de la Première ministre, en lien étroit avec la Présidence de la République, permettrait de **coordonner et d'aligner l'action de l'ensemble des ministères et de leurs administrations concernées**, au service des mêmes objectifs de sécurisation de nos chaînes d'approvisionnement.

Cette équipe resserrée et pleinement opérationnelle doit s'inscrire dans un « esprit commando » en coordination avec l'ensemble des administrations concernées :

• **5 informaticiens**, chargés du développement et de la gestion des plateformes numériques de suivi « en temps réel » de l'évolution des chaînes de valeur ciblées.

• **5 à 10 responsables de la prospection**, chargés de piloter les opérations d'identification des entreprises à cibler sur les marchés mondiaux.

• **10 ingénieurs « têtes de file » spécialisés**, chargés de piloter les opérations d'identification technique des « maillons » à sécuriser au sein de chacune de nos chaînes de valeur visées, en lien direct avec les donneurs d'ordre et les entreprises critiques de la filière.

- **5 responsables du suivi des opérations d'implantation en France**,

Une étape cruciale qui conditionne la réussite de l'ensemble de l'opération, et que la DGA (entre autres) place au cœur de sa stratégie de sécurisation des filières françaises de la défense. Le suivi d'un projet d'implantation jusqu'à son aboutissement final, main dans la main avec l'investisseur concerné, est clé pour la réussite de ce dispositif.

Chaque membre de cette équipe devra naturellement faire l'objet d'un examen complet avant son recrutement, afin de lui permettre d'être habilité « Secret » dans le cadre de ses fonctions.



## PÉRENNITÉ DE L'INSTRUMENT D'ATTRACTIVITÉ D'ATTAQUE.

La sécurisation des approvisionnements critiques des entreprises de nos chaînes de valeur les plus stratégiques, constitue un processus qui prendra des années et qu'il faudra perpétuellement renouveler. La réussite de ce processus dépend de **notre capacité collective à nous projeter dans une vision de long-terme et à nous appuyer sur une politique d'attractivité « d'attaque » pérenne.**

Votre rapporteur propose d'assurer la pérennité de cette politique en trois temps :

### 1. La pérennisation de notre politique d'attractivité « d'attaque » à l'initiative de l'État

- En lien avec tous les partenaires impliqués, l'équipe « Politique d'attractivité d'attaque » du SGDSN devra assurer **une revue semestrielle de nos vulnérabilités** dans nos approvisionnements critiques et de l'état de nos dépendances vis-à-vis d'acteurs extra-européens (étape 1).
- En lien avec tous les partenaires impliqués, l'équipe « Politique d'attractivité d'attaque » du SGDSN devra par ailleurs assurer **une revue globale a posteriori, tous les trois ans, de la réussite et de la pertinence des implantations effectuées.** De cette revue globale, découleront toutes propositions adéquates de révision de notre politique de sécurisation de nos approvisionnements stratégiques.

### 2. La pérennisation de notre politique d'attractivité « d'attaque » à l'initiative des entreprises

L'équipe « Politique d'attractivité d'attaque » veillera à assurer sa visibilité et sa disponibilité complète, en lien avec l'ensemble de ces partenaires impliqués. Toute entreprise identifiant une vulnérabilité particulière dans sa chaîne d'approvisionnement pourra ainsi solliciter le SGDSN, pour mener conjointement une opération de sécurisation de ses approvisionnements.

### 3. L'inscription de notre politique d'attractivité « d'attaque » au sein d'un exercice de valorisation économique globale de la souveraineté pour l'économie française.

Dans une démarche de partenariat public-privé, votre rapporteur propose la mise en place d'une équipe dédiée à « l'équation économique de la souveraineté » qui réunira les représentants des administrations concernées, des entreprises et les économistes les plus reconnus dans le domaine.

- Cette équipe dédiée sera chargée d'établir une méthode objective de **valorisation économique de la souveraineté (et de ses manques) pour l'économie française.**
- Cette démarche pionnière pourrait ensuite être portée par la France au niveau européen.



# PROPOSITIONS

Trois axes de propositions au service  
d'une politique d'attractivité  
« d'attaque » pour la France :

---

Sécurité

---

Rapidité

---

Ampleur



# L'ESSENTIEL

**A.**

## **SÉCURITÉ**

---

Pour une politique d'attractivité de sécurité juridique : sécuriser les investisseurs et les collectivités territoriales dans leurs projets d'implantation.

**B.**

## **RAPIDITÉ**

---

Pour une politique d'attractivité rapide dans son exécution : accélérer les projets d'implantation en France.

**C.**

## **AMPLEUR**

---

Pour une politique d'attractivité d'ampleur : mobiliser nos ressources publiques et nos capitaux privés pour financer les projets d'implantation industrielle en France.

# L'ESSENTIEL

Comprendre le rapport en 28 propositions.

## A. Pour une politique d'attractivité de sécurité juridique : sécuriser les investisseurs et les collectivités territoriales dans leurs projets d'implantation.

**1-** Sécuriser l'investisseur dans son projet, par la signature d'un **contrat d'implantation** lui assurant un « **bouclier réglementaire** » de 5 ans applicable à son site d'implantation.

**2-** Sécuriser les collectivités territoriales dans la labellisation de leurs sites « clés en main », en leur proposant un « **bouclier réglementaire** » de 5 ans des normes réglementaires locales et nationales applicables aux sites.

**3-** Sécuriser l'investisseur dans son projet d'implantation, en renforçant la **qualification des sites industriels** « clés en main ».

**4-** Sécuriser les collectivités territoriales dans la préparation de leurs sites d'implantation, en leur permettant de **taxer les friches et les locaux industriels vacants**.

**5-** Sécuriser l'investisseur dans son projet, en réduisant et en harmonisant les **délais d'instruction et d'autorisation** des projets industriels et logistiques.

**6-** Sécuriser l'investisseur dans son projet, en encadrant mieux **les recours contentieux** déposés contre les projets industriels et logistiques.

**7-** Sécuriser l'investisseur dans son projet, en faisant du pouvoir **d'expérimentation** un fer de lance de la politique d'attractivité, au service de nos collectivités territoriales et de nos filières industrielles.

## B. Pour une politique d'attractivité de sécurité juridique : sécuriser les investisseurs et les collectivités territoriales dans leurs projets d'implantation. (1/2)

**8-** Accélérer les projets d'implantation en France, en faisant de **Business France l'opérateur global de l'attractivité**, pour les entreprises françaises et étrangères.

**9-** Accélérer les projets d'implantation en France, en nommant auprès de chaque préfet de région un **sous-préfet « Investissement et Attractivité »**, chargé de coordonner les administrations en « mode projet ».

**10-** Accélérer les projets d'implantation en France, en renforçant **le rôle du préfet** et en facilitant l'exercice de son droit de dérogation aux normes réglementaires.

**11-** Accélérer les projets d'implantation en France, en recentrant le **rôle de chacune des administrations centrales sur leurs compétences respectives en matière d'attractivité**.

**12-** Accélérer les projets d'implantation en France, en **fluidifiant les démarches administratives** nécessaires à l'activité des investisseurs étrangers en France.

**13-** Accélérer les projets d'implantation en France, en facilitant le dépôt de **brevets technologiques** pour les entreprises et en les protégeant mieux dans leur application industrielle.

**14-** Accélérer les projets d'implantation en France, par une meilleure **répartition des compétences entre collectivités territoriales** et entre les agences de développement économique régionales et intercommunales.



# L'ESSENTIEL

Comprendre le rapport en 28 propositions.

## B. Pour une politique d'attractivité de sécurité juridique : sécuriser les investisseurs et les collectivités territoriales dans leurs projets d'implantation. (2/2)

**15-** Accélérer les projets d'implantation en France, en lançant une mission parlementaire dédiée à la réforme des **pôles de compétitivité** et à leur rôle dans la politique d'attractivité de la France

**16-** Accélérer les projets d'implantation en France, en renforçant **la position des ports français** comme fers de lance de notre politique d'attractivité.

## C. Pour une politique d'attractivité d'ampleur : mobiliser nos ressources publiques et nos capitaux privés pour financer les implantations industrielles en France.

**17-** Mobiliser nos moyens publics, en les concentrant sur nos **priorités stratégiques** et en assurant un **équilibre territorial** nécessaire au soutien à nos investissements stratégiques.

**18-** Mobiliser nos moyens publics, en renforçant le **financement des implantations industrielles et du développement de nos filières** les plus stratégiques.

**19-** Mobiliser nos moyens publics, en renforçant notre **commande publique** durable et stratégique.

**20-** Mobiliser nos moyens publics, en renforçant les moyens mis à disposition des collectivités territoriales pour planifier leur **foncier industriel**.

**21-** Mobiliser les capitaux privés, en **renforçant l'attractivité financière de la place de Paris**.

**22-** Mobiliser les capitaux privés, en renforçant **l'attractivité fiscale** de la France auprès des investisseurs étrangers.

**23-** Mobiliser les capitaux privés, en changeant d'échelle dans l'octroi des **garanties apportées au financement des projets d'implantation en France**.

**24-** Mobiliser les capitaux privés, en élargissant l'accès à **l'assurance prospection** et à **l'assurance crédit-export**.

**25-** Mobiliser les capitaux privés qui servent nos intérêts nationaux, en pérennisant et en sécurisant le cadre renforcé du **contrôle des investissements étrangers en France (IEF)**.

**26-** Mobiliser les capitaux privés qui servent nos intérêts nationaux, par la mise en oeuvre des **normes comptables extra-financières européennes (EFRAG)**.

**27-** Mobiliser les capitaux privés, en réduisant **les délais de paiement** subis par les entreprises sous-traitantes de nos filières par la mise en oeuvre des « factures exécutoires ».

**28-** Mobiliser les capitaux privés, en donnant plus de visibilité aux entreprises sur leurs **approvisionnements en électricité** dans les années qui viennent.

# PROPOSITIONS

## TROIS AXES STRATÉGIQUES, AU SERVICE DE NOTRE POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ « D'ATTAQUE » : SÉCURITÉ - RAPIDITÉ - AMPLEUR.

La politique d'attractivité de la France s'inscrit dans un monde en guerre économique. Dans ce contexte, nos politiques d'attractivité doivent être pleinement mises au service de la souveraineté économique de la France et de la sécurité de ses chaînes de valeur stratégiques.

C'est l'enjeu de la **mise en œuvre de notre politique d'attractivité « d'attaque »**, dont nous proposons les fondements dans le chapitre précédent (cf. politique d'attractivité d'attaque p. 79). Cette politique d'attractivité « d'attaque », plus offensive et plus ciblée, est destinée à attirer en priorité les entreprises françaises et internationales susceptibles de compléter et de sécuriser nos chaînes d'approvisionnement stratégiques.

\* \* \*

Dans le présent chapitre, votre rapporteur soumet au lecteur **les propositions qui lui semblent essentielles à la mise en œuvre de cette politique d'attractivité « d'attaque » pour la France.**

Ces propositions émanent des plus de 200 auditions menées par votre rapporteur, ainsi que de ses échanges avec près de 140 maires et élus locaux et plus de 160 entrepreneurs, tout au long du tour de France « La France Sait Faire ! » qu'il mène depuis cinq mois dans 41 départements de nos 13 régions.

Ces propositions sont également tirées des conclusions de l'étude comparative menée par votre rapporteur, entre la politique d'attractivité de la France et les politiques mises en œuvre par nos voisins européens (cf. parangonnage européen p. 219).

Enfin, il a semblé essentiel à votre rapporteur, de tirer les leçons de **l'immense succès géopolitique et économique de la mise en œuvre de l'*Inflation Reduction Act* américain (IRA), qui repose sur trois facteurs principaux :**

- La **sécurité** réglementaire que le dispositif apporte à l'investisseur ;
- La **simplicité** et la rapidité de son exécution ;
- L'**ampleur** et la concentration des moyens déployés.

Dans ce chapitre, votre rapporteur s'inspire de ce triptyque « **Sécurité – Rapidité – Ampleur** », pour **soumettre ses propositions selon trois axes stratégiques :**

1. La **sécurité** juridique pour l'investisseur, notamment par la proposition de généralisation d'un contrat d'implantation assorti d'un « bouclier Réglementaire » de 5 ans (propositions « Sécurité pour l'investisseur » p. 97).

2. La **rapidité** d'exécution des projets d'implantation, notamment par la rationalisation de la politique d'attractivité de l'État aux niveaux national et local (propositions « Rapidité » p. 126).

3. L'**ampleur** des ressources publiques et privées mobilisées et concentrées sur nos priorités, pour financer nos projets d'implantation (propositions « Ampleur » p. 152).

## **A. POUR UNE POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ DE SÉCURITÉ POUR L'INVESTISSEUR : UN « BOUCLIER RÉGLEMENTAIRE » POUR LES PROJETS D'IMPLANTATION EN FRANCE.**

Malgré les progrès accomplis et les nombreux travaux engagés, les investisseurs français et étrangers rencontrés tout au long de la mission ont alerté votre rapporteur sur **la durée et la complexité des procédures d'installation et d'extension de sites industriels, et l'insécurité juridique qui en résulte**. Ces éléments restent des freins majeurs à l'attractivité de notre pays pour les investisseurs étrangers.

La modification fréquente de la norme ou des décisions prises par les pouvoirs publics au cours du cycle de vie d'un investissement, se traduit par des retards et des coûts supplémentaires pour les entreprises, **qui conduisent bien trop souvent à l'abandon pur et simple des projets d'implantation**. Elle implique aussi une mobilisation des ressources productives de l'entreprise : un rapport récent de la délégation aux entreprises du Sénat fustige le surcoût de la charge administrative pour les sociétés, estimé à quelque 3% du PIB par le gouvernement. Actuellement, 1 ressource sur 10 en entreprise en France serait dédiée à la mise en conformité administrative.

Dans cette partie, votre rapporteur soumet donc au lecteur une série de **propositions visant à réduire la durée et la complexité des procédures d'installation et d'extension de sites industriels, ainsi qu'à renforcer la sécurité juridique au bénéfice des porteurs de projets**.

\* \* \*

---

1 - La sobriété normative pour renforcer la compétitivité des entreprises, Rapport d'information de la délégation des entreprises du Sénat, 15 juin 2023

# PROPOSITION 1

**SÉCURISER L'INVESTISSEUR DANS SON PROJET, PAR LA SIGNATURE D'UN CONTRAT D'IMPLANTATION LUI ASSURANT UN « BOUCLIER RÉGLEMENTAIRE » DE 5 ANS APPLICABLE À SON SITE D'IMPLANTATION.**

## Quels enjeux ?

Lors de son tour de France « La France Sait Faire ! » tout au long de la mission qu'il a conduite, votre rapporteur a été confronté à des dizaines de situations, parfois ubuesques, dans lesquelles **les « changements de pied » de l'administration concernant l'application d'une norme ou d'une décision ont conduit à l'abandon d'un projet d'implantation ou de développement** porté par des investisseurs français ou étrangers. Les procédures auxquelles sont soumis les porteurs de projets en matière d'environnement, d'urbanisme, d'aménagement du territoire et de protection du patrimoine sont le plus souvent citées par les investisseurs. **La sécurité juridique des projets industriels constitue donc un enjeu prioritaire pour notre politique d'attractivité.**

Dans ce contexte, **le contrat d'implantation développé dans la région Hauts-de-France à partir de 2017 a été présenté par de nombreux interlocuteurs comme l'un des cadres les plus « sécurisants »** rencontrés par l'investisseur dans la phase de mise en œuvre de son projet d'installation ou d'extension.

## Exemple du Tour de France

### Le contrat d'implantation de la région des Hauts-de-France

Mis en œuvre dans la région des Hauts-de-France depuis 2017, ce contrat - adapté à chaque projet d'implantation - repose sur un engagement réciproque :

- Les pouvoirs publics (État-région-EPCI) s'engagent à faciliter l'accès au foncier à échéance définie, les démarches, les aides et les recrutements.
- De son côté, l'entreprise apporte ses propres garanties (emplois créés ou préservés, formation, respect des brevets).

**Le contrat définit également le calendrier du projet** (début de la construction et de la production) **et met à la disposition de l'investisseur une organisation dédiée, reposant sur une équipe « projet »** dotée d'un pilote qui devient, pour l'entreprise, un correspondant en interface avec l'ensemble des parties prenantes.

La co-signature de ce document par le représentant de l'État en région est souvent considérée comme un atout majeur par les investisseurs rencontrés, ne serait-ce que pour leur permettre d'identifier un point d'entrée pour les accompagner dans leurs démarches administratives.

**Le contrat d'implantation constitue également un engagement sécurisant au sein de l'entreprise**, en particulier pour les filiales françaises de groupes étrangers implantées en France : il formalise l'engagement de la maison-mère du groupe en faveur de son projet d'implantation locale, dont la pérennité est assurée même en cas de changement de responsable du projet au sein du groupe.

Le contrat d'implantation développé dans la région Hauts-de-France présente toutefois **trois types de limites dans sa forme actuelle** :

- 1. Il n'est doté d'aucune valeur juridique** et s'assimile plutôt à une « charte de bonnes conduites » entre parties prenantes. Il serait très utile de « légitimer » cet outil en lui conférant une existence légale, condition également nécessaire à sa généralisation à l'échelle nationale.
- 2. Il est mobilisé par l'entreprise quand celle-ci le juge utile, mais ses implications concrètes restent limitées pour l'investisseur comme pour les pouvoirs publics.** En particulier, il ne permet d'engagements ni sur le délai de mise à disposition du site de production ni sur la pérennité de sa qualification en tant que site industriel « clé en main » dans la durée.
- 3. Il est très dépendant du taux de rotation des représentants de l'État dans la région** : chaque nouvel arrivant doit être approché pour confirmer la pérennisation du contrat, par exemple en cas de changement de préfet.

## Quelles réponses ?

La mission propose de généraliser le contrat d'implantation, en lui donnant une valeur légale et en l'assortissant d'un « bouclier réglementaire » de cinq ans au bénéfice du porteur du projet d'implantation.

### Quels signataires pour ce contrat d'implantation ?

- **Trois parties prenantes publiques** : le président de la région concernée ; le président de la communauté d'agglomération concernée ; le préfet de région, au nom de l'État.
- **L'investisseur privé (français ou étranger)**, porteur du projet d'implantation ou d'extension.

### Quels engagements pris par les signataires du contrat d'implantation ?

**Les trois signataires publics – État, région, communauté d'agglomération** – garantissent à l'investisseur, dans le cadre de son projet d'implantation ou d'extension :

- 1. Un délai maximal de mise à disposition du site industriel « clé en main », des infrastructures et services associés** (structures de formation, accès aux transports, à l'énergie, à l'eau, aux réseaux numériques, etc.) **et les éventuels financements publics obtenus par le porteur de projet.**
- 2. À droit constant, une stabilité totale de la réglementation locale et nationale applicable au projet, pour une durée de 5 ans à compter de la signature du contrat.** Afin de sécuriser le cadre juridique applicable à la signature du contrat, l'investisseur pourra s'appuyer sur un « rescrit administratif » qui liste l'ensemble des procédures, des régimes et des décisions applicables au projet, en particulier dans le domaine de l'urbanisme, de l'environnement, de la protection du patrimoine et de l'aménagement du territoire.

Ce « gel des normes », garanti au porteur de projet à compter de la signature du contrat, devra nécessairement se limiter aux normes réglementaires et ne pourra notamment pas inclure les dispositions législatives ou conventionnelles qui entreraient en application postérieurement à la signature du contrat d'implantation.

### 3. En cas d'évolution législative postérieure à la signature du contrat d'implantation, ou bien de situation de blocage non-prévue dans le contrat signé, celui-ci pourra prévoir :

- Une mise à disposition rapide de l'ensemble des services compétents de l'État et des collectivités territoriales « en mode projet » au bénéfice de l'investisseur ;
- Un rappel explicite, à l'ensemble des parties prenantes, de la possibilité de solliciter le préfet pour qu'il fasse usage de son pouvoir de dérogation aux normes réglementaires (cf. **proposition infrastructure p. 102**) ;
- Un accès prioritaire au dispositif France Expérimentation mis à disposition de l'investisseur et des collectivités concernées (cf. **proposition sur l'expérimentation p. 118**), pour trouver une solution visant à lever les blocages juridiques existants.

En contrepartie, l'investisseur signataire du contrat d'implantation pourra apporter des garanties librement fixées après concertation avec l'État et les collectivités, adaptées aux enjeux économiques locaux. Par l'engagement écrit pris par l'investisseur sur la pérennité de son projet, ce contrat d'implantation renforcé constitue ainsi, également, une sécurité pour les collectivités.

[Le recours au contrat d'implantation se fera uniquement sur la base du volontariat de l'ensemble des parties.](#)

#### Ce, pour deux raisons principales :

- Il doit constituer un outil d'attractivité au service des collectivités territoriales qui souhaiteront s'en saisir. L'objectif recherché est la création d'une émulation positive : une « concurrence saine » entre les intercommunalités d'une même région, ainsi qu'entre les différentes régions à l'échelle nationale.
- Les collectivités doivent pouvoir cibler librement les projets industriels qu'elles souhaitent attirer sur leur territoire, en fonction de leurs besoins et de leur capacité à proposer aux potentiels investisseurs un site « clés en main » adapté aux caractéristiques du projet.

Le contrat pourra également prévoir des clauses librement adaptables par les parties, en fonction des spécificités de chaque projet. Il pourra notamment prévoir que le non-respect des engagements mutuels engage la responsabilité de l'administration (État et collectivités) ou de l'investisseur, avec d'éventuelles sanctions et pénalités financières associées.

## Quelles propositions réglementaires et législatives ?

- **Inscrire le contrat d'implantation dans la loi** (Code général des collectivités territoriales - CGCT) pour permettre sa généralisation à l'échelle nationale, pour lui donner une valeur légale et pour créer un régime juridique spécifique applicable aux différentes législations et réglementations encadrant l'instruction des projets industriels par l'administration.
- **Mettre à disposition des collectivités et des services déconcentrés de l'État un modèle-type de contrat d'implantation**, préparé dans le cadre d'un groupe de travail associant les directions concernées du ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires et du ministère de l'Économie et des Finances, ainsi les représentants des collectivités territoriales volontaires.

## Exemple du Tour de France

### Le contrat d'implantation proposé doit tirer toutes les leçons de « l'échec » du certificat de projet.

Créé par l'ordonnance du 26 janvier 2017 (article L. 181-6 du Code de l'environnement), ce dispositif ouvrait la possibilité à un porteur de projet soumis à autorisation environnementale, de solliciter auprès de l'administration un **certificat lui permettant d'identifier les régimes, procédures et décisions nécessaires pour réaliser son projet, en lui offrant un cadrage et un calendrier d'instruction en amont du dépôt de la demande d'autorisation**, dans l'objectif de réduire les risques d'irrégularités de la procédure. Les indications figurant dans le certificat permettaient ensuite à son bénéficiaire d'engager la responsabilité de l'administration lorsque leur inexactitude ou la méconnaissance des engagements du calendrier fixé lui avaient porté préjudice.

La loi relative à l'accélération des énergies renouvelables (février 2023) a acté la suppression du **certificat de projet, compte tenu du faible succès de ce mécanisme**, rarement sollicité par les porteurs de projets, notamment dans le secteur industriel. Les différentes consultations menées par votre rapporteur confirment que ce dispositif présentait un intérêt limité aux yeux des porteurs de projets, notamment parce qu'il **ne permettait pas de cristalliser les règles en vigueur au jour de la délivrance du certificat de projet**. Par ailleurs, en pratique, **il n'était pratiquement jamais accepté par les services instructeurs**, qui refusaient de se voir imposer un calendrier plus contraint que celui fixé par la loi, comme le relevait déjà Laurent Guillot,<sup>2</sup> qualifiant ce dispositif « d'inopérant ».

Tirant toutes les leçons des failles de ce dispositif, **le contrat d'implantation « renforcé » proposé par votre rapporteur se distingue du certificat de projet sur plusieurs points, qui le rendent à la fois plus sécurisant et plus attractif** tant pour les investisseurs privés que pour les acteurs publics :

- Le recours à un contrat plutôt qu'à un certificat de projet (acte administratif unilatéral) permet **un engagement mutuel et contraignant de l'ensemble des parties prenantes** impliquées dans le projet industriel, au travers de la signature du porteur de projet (investisseur privé), de l'État (préfet) et des collectivités territoriales compétentes (région et EPCI).
- Le champ des engagements que pourront prendre les signataires du contrat est **beaucoup plus large** que celui du certificat de projet, qui se limite à l'autorisation environnementale : mise à disposition du terrain et des infrastructures associées, délais de versement des financements publics obtenus par le porteur de projet, etc.
- Le « bouclier réglementaire » proposé à l'investisseur signataire du contrat d'implantation ne se limitera pas à l'autorisation environnementale, mais aura vocation à englober **l'ensemble des normes réglementaires locales et nationales applicables** (environnement, urbanisme, aménagement du territoire, protection du patrimoine), avec une cristallisation des règles en vigueur - à droit constant - au jour de la signature du contrat d'implantation.

Au-delà de la procédure d'instruction du projet, le contrat d'implantation permettra une mise à disposition de l'ensemble des services compétents de l'État et des collectivités territoriales « **en mode projet** » au service de l'investisseur.

<sup>2</sup> - Rapport de Laurent Guillot « Simplifier et accélérer les implantations économiques en France », remis au gouvernement en mars 2022 .

# PROPOSITION 2

**SÉCURISER LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES DANS LA LABELLISATION DE LEURS SITES « CLÉS EN MAIN », EN LEUR PROPOSANT UN « BOUCLIER RÉGLEMENTAIRE » DE 5 ANS DES NORMES RÉGLEMENTAIRES LOCALES ET NATIONALES APPLICABLES AUX SITES.**

## Quels enjeux ?

Dans toutes les régions françaises, les élus et les industriels rivalisent d'ingéniosité pour surmonter le défi du manque de foncier économique disponible, en le valorisant et en menant la reconquête de leurs friches, au service de la relance industrielle de leur territoire. Dans ce cadre, **de nombreux élus locaux ont fait le choix de saisir pleinement du dispositif des sites industriels « clés en main » porté par l'État**, pour accueillir des activités industrielles ou logistiques en purgeant les terrains des principales procédures d'instruction environnementale, d'urbanisme et d'archéologie préventive, afin de permettre l'implantation du porteur de projet dans des délais réduits et maîtrisés.

**Pour les collectivités locales concernées, la préparation de ces sites « clés en main », dans le respect du cahiers des charges fixé par l'État, s'est traduite par des investissements financiers majeurs** pour aménager leur foncier, réhabiliter leurs friches et mettre à niveau les infrastructures et utilités associées (transports, accès à l'énergie, à l'eau aux réseaux numériques, etc.).

Dans les régions les plus attractives qui sont parvenues à attirer des projets industriels ou logistiques sur ces sites, l'investissement des collectivités concernées a été pleinement rentabilisé. **Dans d'autres territoires, où l'implantation de nouveaux projets peine à se concrétiser, les élus locaux sont confrontés à une vacance de leurs sites industriels « clés en main » et à une absence de retour sur investissement**, qui peuvent être particulièrement préjudiciables pour les finances de leurs collectivités.

Cette situation est d'autant plus problématique que, bien souvent, les retards dans la concrétisation des projets d'implantation sont dus à des facteurs totalement extérieurs à la volonté ou à l'action des collectivités (raccordements électriques opérés par RTE, négociations sur le co-financement du projet avec les administrations centrales ou les opérateurs nationaux, etc.).

Nombreuses sont donc les agglomérations et les communes qui se retrouvent confrontées à des **difficultés croissantes pour maintenir leurs sites « clés en main » dans la durée**, en raison, notamment, de la caducité des études environnementales, d'urbanisme, d'archéologie préventive menées par anticipation sur les sites, et des changements de normes locales ou nationales ayant pu intervenir dans ces domaines. C'est, par exemple, le cas des inventaires faune-flore que les collectivités sont parfois contraintes de renouveler intégralement sur quatre saisons (12 mois), ce qui se traduit non seulement par d'importants retards dans la mise à disposition du site mais aussi par des coûts supplémentaires qu'elles doivent supporter, pour réaliser les études et expertises nécessaires.

**Face à cette situation, les élus concernés demandent légitimement une « sécurisation » et une pérennisation de la labellisation de leurs sites « clés en main » dans le temps.**



## Quelles réponses ?

Pour répondre à ces situations, qui pourraient se multiplier dans les années à venir avec la montée en puissance du dispositif sites industriels « clés en main », la mission recommande de **sécuriser et pérenniser ces sites conformes au cahier des charges fixé par l'État, en leur appliquant un « bouclier réglementaire » au profit des collectivités locales. Ce bouclier réglementaire pourrait prendre la forme d'un contrat d'aménagement prévu dans la loi.**

### Quel instrument juridique nécessaire ? Un contrat d'aménagement pour les sites labellisés « clés en main ».

Deux mécanismes juridiques alternatifs sont envisagés par votre rapporteur, pour pérenniser et sécuriser les « sites industriels clés en main » au profit des collectivités :

1. La solution la plus ambitieuse, recommandée en priorité par votre rapporteur, consiste à **donner une valeur légale aux sites « clés en main », par la création d'un « contrat d'aménagement sites industriels clés en main » dans la loi** (Code général des collectivités territoriales), liant les collectivités territoriales et l'État sur la « sécurisation » de ces sites.

2. À défaut, une autre solution identifiée par votre rapporteur consiste à s'appuyer sur un **dispositif législatif existant : l'Opération de revitalisation de territoire (ORT)**, créé par la loi ÉLAN de 2018<sup>3</sup>. Une fois le projet de territoire défini par une collectivité, en lien avec l'État et les partenaires associés, l'ORT prévoit la signature d'une convention commune offrant de nouvelles opportunités juridiques et fiscales au projet, notamment pour :

- La mise en place d'une dispense d'autorisation d'exploitation commerciale ;
- L'accès prioritaire à certaines aides ;
- La facilitation de projets au travers de dispositifs expérimentaux, comme le permis d'innover ou le permis d'aménager multi-site ;
- Une meilleure maîtrise du foncier, notamment par le renforcement du droit de préemption urbain et du droit de préemption dans les locaux artisanaux.

En tout état de cause, la mise en oeuvre de ce dispositif devra s'appuyer sur la mise à disposition des collectivités et des services déconcentrés de l'État d'un **modèle-type de contrat d'aménagement**, concerté et préparé dans le cadre d'un groupe de travail associant notamment le ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, la direction des Affaires juridiques des ministères économiques et financiers (DAJ) et plusieurs collectivités territoriales volontaires.

### Quels signataires du contrat d'aménagement ?

**Trois parties prenantes publiques** : le préfet de région, pour le compte de l'État ; le président de la région concernée en tant que chef de file sur le développement économique ; et le président de la communauté d'agglomération ou de la commune qui souhaite « sécuriser » son site industriel « clés en main ».

3 - Loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique.

### Quels engagements pris par les signataires du contrat d'aménagement?

L'EPCI gestionnaire du site industriel « clés en main » s'engage à le maintenir à niveau conformément au cahier des charges fixé par l'État, notamment en termes d'accès aux infrastructures et utilités.

La région s'engage à accompagner l'agglomération dans sa démarche de « maintien à niveau » du site ciblé, notamment en matière d'accès aux infrastructures du site ou par un soutien financier direct.

**À droit constant, l'État s'engage à une stabilité totale des normes et des décisions applicables au site « clés en main », avec notamment une garantie de validité de l'ensemble des études et procédures environnementales, d'urbanisme et d'archéologie préventive anticipées dans le cadre de la labellisation du site, pour une durée de 5 ans à compter de la signature du contrat d'aménagement. En cohérence avec ce dispositif, la mission recommande notamment d'imposer aux administrations d'instruction en charge, une durée de validité minimale de 5 ans pour l'ensemble des inventaires « faune-flore » via une modification du Code de l'environnement (cf. proposition infrastructure p. 100).**

\* \* \*

# PROPOSITION 3

## **SÉCURISER L'INVESTISSEUR DANS SON PROJET D'IMPLANTATION, EN RENFORÇANT LA QUALIFICATION DES « SITES INDUSTRIELS CLÉS EN MAIN ».**

### Quels enjeux ?

Le dispositif de labellisation des sites industriels « clés en mains » a été lancé par le gouvernement en 2019, pour faciliter l'accès des investisseurs potentiels à des terrains d'implantation. **Un site industriel « clés en main » est un site immédiatement disponible, « purgé » de la plupart des études préalables, pour anticiper les difficultés et accélérer les procédures d'autorisation** : les procédures relatives à l'urbanisme, à l'archéologie préventive et à l'environnement ont été anticipées, afin de permettre l'instruction des autorisations nécessaires à l'implantation d'une nouvelle activité industrielle dans des délais maîtrisés. Les sites doivent être par ailleurs aussi attractifs que possible, en termes d'accessibilité, de réseaux disponibles, de services proposés aux entreprises et aux salariés, ou encore de présence d'écosystèmes locaux.

Plus de 120 sites « clés en main » ont ainsi été labellisés. La volonté d'offrir un nombre maximal de sites s'est **toutefois parfois réalisée, dans les premières phases de mise en œuvre, au détriment de la qualité des sites livrés et in fine de la crédibilité du label lui-même.**

Par ailleurs, le module cartographique « Dataviz Sites Clés en Main » - lancé en partenariat entre Business France, la Banque des Territoires, l'Agence nationale de la Cohésion des Territoires et la direction générale des Entreprises du ministère de l'Économie et des Finances - propose une information détaillée sur le foncier industriel disponible et sur les services associés sur site et à proximité (utilités, bâtiments, équipements). **Ce module est un bon outil, qui doit être enrichi et rendu plus accessible aux investisseurs, français et internationaux**, qui en ont encore trop souvent une connaissance limitée.

Dans le prolongement du rapport sur la « Stratégie nationale de mobilisation pour le foncier industriel » et du vote de la Loi Industrie Verte, le gouvernement a lancé, le 16 octobre 2023, le recensement de 50 nouveaux sites clés en main labellisés « France 2030 ». Le cofinancement de cette nouvelle catégorie de sites « clés en main » sera assuré par le Fonds vert et la mise en place de garanties de l'État en appui à la Banque des Territoires. La sélection des sites se fera sous la coordination de la délégation aux Territoires d'Industrie, en lien avec la Banque des territoires et Business France, avec des critères d'éligibilité renforcés notamment sur le raccordement du site aux infrastructures nécessaires pour les activités industrielles (eau, électricité, numérique).

## Quelles réponses ?

- **Assortir ces sites « clés en main » d'un bouclier réglementaire** au bénéfice des investisseurs et des collectivités territoriales, dans le cadre des contrats d'implantation et d'aménagement proposés par la mission (cf. propositions 1 et 2 p. 98 et p. 102).
- Accélérer et rendre systématique l'intégration de **nouveaux engagements de la puissance publique** dans le cadre des sites industriels « clés en main » labellisés ou en voie de labellisation, notamment en matière d'accès à **l'énergie** (raccordement, puissance électrique, coût), d'accès aux **réseaux de chaleur**, d'accès à **l'eau**, de **couverture réseaux** (mobile et internet, 5G), aux **infrastructures de transports**.
- Enrichir les données et informations mises à disposition des investisseurs sur **l'écosystème entourant des sites « clés en main »** :
  - En intégrant la liste et le descriptif complet des **établissements de formation, des pôles de compétitivité et des technopoles présents sur le territoire**. À ce titre, il est nécessaire de développer et de systématiser les partenariats rectorat-universités-préfecture-collectivités, dédiés aux enjeux de formation et de main d'œuvre, sur le modèle des nombreuses initiatives locales mises en oeuvre avec succès dans ce domaine (cf. bilan du Tour de France p. 193) ;
  - En intégrant systématiquement aux descriptifs des sites « clés en main », **les caractéristiques du territoire liées au logement**, à l'achat (prix moyen au m<sup>2</sup>) et à la location (coût locatif moyen) à destination des nouveaux arrivants sur le territoire, notamment en **développant des partenariats avec les opérateurs** dédiés (opérateurs privés et publics du logement, agences immobilières, sites spécialisés : seloger.com, LeBonCoin, etc.).
- **Confier aux régions la sélection de zones foncières « intermédiaires »**, pour identifier et aménager rapidement de nouveaux sites « clés en main » capables d'accueillir des projets industriels de taille intermédiaire (50 à 100 hectares). Conformément à la proposition formulée en ce sens par Business France auprès de votre rapporteur, cette politique pourrait être menée par les régions (via leurs agences régionales de développement économique) en lien avec les communes ou les intercommunalités et les services de l'État (DREAL/DDT). Cette politique pourrait se décliner dans le schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) de chaque région.

\* \* \*

# PROPOSITION 4

## **SÉCURISER LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES DANS LA PRÉPARATION DE LEURS SITES D'IMPLANTATION, EN LEUR PERMETTANT DE TAXER LES FRICHES ET LES LOCAUX INDUSTRIELS VACANTS.**

### **Quels enjeux ?**

Selon le gouvernement, **la France disposerait de plus de 8 300 friches urbaines**, industrielles et militaires qui représenteraient entre 87 000 et 170 000 hectares.<sup>4</sup> Dans un contexte de raréfaction croissante du foncier économique, avec une concurrence accrue entre les différents usages du foncier disponible - notamment pour le logement -, la requalification des friches à des fins d'implantation ou d'extension de projets industriels représente donc un enjeu majeur pour la réindustrialisation et l'attractivité de la France.

Il en va de même pour **les locaux industriels vacants, qui ne font aujourd'hui l'objet d'aucune mesure spécifique et d'aucun recensement au niveau national**, alors même qu'ils représentent un fort potentiel de mise à disposition de foncier déjà artificialisé.

**Les friches industrielles sont généralement difficiles à caractériser**, du fait d'une absence de réglementations commune régissant l'usage de l'ensemble des friches :

- La loi Climat et résilience de 2021 apporte, **pour la première fois, une définition officielle des friches**, codifiée à l'article L. 111-26 du Code de l'urbanisme : « on entend par friche tout bien ou droit immobilier, bâti ou non bâti, inutilisé et dont l'état, la configuration ou l'occupation totale ou partielle ne permet pas un réemploi sans un aménagement ou des travaux préalables ».
- **Néanmoins, cette définition englobe tous les types de friches** (industrielles, commerciales, militaires, portuaires, ferroviaires), sans prise en compte des spécificités de chaque type de friches, notamment des friches industrielles. Par ailleurs, cette définition n'emporte **aucune conséquence concrète sur le cadre réglementaire et fiscal applicable aux friches industrielles**.

Autrement dit, à la différence des « friches commerciales » qui peuvent être soumises à la taxe sur les friches commerciales (TFC), **les friches et les locaux industriels vacants ne sont soumis à aucune disposition réglementaire ou fiscale spécifique** ; les locaux industriels étant, par ailleurs, explicitement exclus du champ de la TFC.<sup>5</sup>

4 - Stratégie nationale de mobilisation pour le foncier industriel, Contribution présentée par Rollon MOUCHEL-BLAISOT, préfet, chargé d'une mission interministérielle auprès du ministre de la transition écologique et de la cohésion des territoires et du ministre délégué chargé de l'industrie, juillet 2023.

5 - La taxe sur les friches commerciales (TFC) s'applique aux biens soumis aux conditions cumulatives suivantes :

- Ils sont soumis à la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) : par exemple les immeubles de bureaux ou utilisés pour une activité commerciale, parking des centres commerciaux, lieux de dépôt ou de stockage, etc.
- Ils ne sont plus affectés à une activité entrant dans le champ de la cotisation foncière des entreprises (CFE) depuis au moins 2 ans au 1er janvier de l'année d'imposition et sont restés inoccupés au cours de la même période.

Les établissements industriels au sens de l'article 1499 du Code général des impôts (CGI) sont aujourd'hui expressément exclus du champ de cette taxe.

## Exemple du Tour de France

Les maires et présidents d'intercommunalités rencontrés par votre rapporteur, tout au long de sa mission, indiquent que **les friches industrielles et les locaux industriels vacants détenus par des propriétaires privés, constituent bien souvent les dernières réserves de foncier à vocation économique disponibles sur leur territoire.**

Situés au cœur des zones d'activités économiques des communes et intercommunalités, **un grand nombre de ces terrains inexploités font l'objet d'opérations spéculatives de la part de leurs propriétaires**, qui refusent de vendre ou de louer leur bien pour faire « monter les enchères » auprès des potentiels acquéreurs publics ou privés.

Face à cette situation, les élus rencontrés regrettent de n'avoir **aucun levier réglementaire ou fiscal à leur disposition, pour inciter ou contraindre ces propriétaires privés à céder leur terrains.** Cette situation constitue un frein majeur au développement économique et industriel de nombreux territoires, où les élus sont contraints de refuser des projets d'implantation ou d'extension faute de foncier disponible alors même que de nombreuses friches industrielles privées restent aujourd'hui délibérément inexploitées.

## Quelles réponses ?

Votre rapporteur recommande de définir un cadre juridique et fiscal spécifique pour les friches industrielles et les locaux industriels vacants, permettant :

- De faciliter **l'identification et la reconnaissance des friches industrielles**, afin d'adapter et d'alléger les procédures environnementales, applicables à ces terrains artificialisés (espèces protégées, inventaires faune-flore, etc.).
- D'autoriser les collectivités territoriales compétentes à **taxer les friches industrielles et les locaux industriels vacants en propriété privée**, à l'image de la taxe aujourd'hui appliquée aux friches commerciales. Conçue comme un outil de pilotage du foncier industriel à la main des collectivités, cette « taxe sur les friches industrielles » conserverait un caractère facultatif.
- D'instaurer un dispositif de **défiscalisation des coûts de dépollution et de réhabilitation des friches industrielles et des locaux industriels**, afin d'inciter les propriétaires de ces sites à engager les travaux de dépollution et de réhabilitation nécessaires.

## Quelles propositions réglementaires et législatives ?

- **Préciser la définition législative des friches existante dans le code de l'Urbanisme**, afin de prendre en compte les spécificités des friches industrielles.
- **Instaurer un impôt local « friches industrielles et locaux industriels » facultatif** dans le code général des impôts, permettant aux collectivités compétentes (communes ou EPCI) de taxer les friches industrielles et les locaux industriels vacants.
- **Instaurer un crédit d'impôt dans le code général des impôts**, permettant de défiscaliser les coûts de dépollution et de réhabilitation des friches industrielles.

# PROPOSITION 5

## SÉCURISER L'INVESTISSEUR DANS SON PROJET, EN RÉDUISANT ET EN HARMONISANT LES DÉLAIS D'INSTRUCTION ET D'AUTORISATION DES PROJETS INDUSTRIELS ET LOGISTIQUES.

### Quels enjeux ?

Le « temps long et élastique » des procédures administratives est l'une des entraves les plus fréquemment citées par les élus et les acteurs économiques rencontrés par votre rapporteur (cf. **contexte, complexités administratives et normatives, p. 43**). Cette pesanteur des délais est ressentie à plusieurs étapes de la vie de l'entreprise, et tout particulièrement pendant la phase d'implantation, à l'aune des dépôts de demandes d'autorisations liées à l'environnement, à l'urbanisme, à la protection du patrimoine et à l'aménagement du territoire.

De premiers grands progrès de simplification ont été accomplis, notamment avec la mise en place de l'autorisation environnementale unique<sup>6</sup> qui a permis de regrouper, pour un même projet, plusieurs procédures relevant de législations distinctes et liées à des enjeux environnementaux (eau, risques, énergie, paysage, biodiversité, déchets). Cette autorisation s'applique notamment aux projets soumis à évaluation environnementale ; aux installations soumises à la loi sur l'eau (IOTA) ; et aux installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE).

Cette autorisation environnementale unique couvre, en général, de nombreuses autorisations et procédures : autorisations spéciales liées aux réserves naturelles ou au titre des sites classés ; autorisations pour l'émission de gaz à effet de serre ; atteinte aux allées et alignement d'arbres protégés ; défrichements liés au code forestier ; dérogations aux interdictions édictées pour la conservation de sites d'intérêt géologique, d'habitats naturels, d'espèces animales ou végétales protégées et de leurs habitats ; absence d'opposition au titre du régime d'évaluation des incidences Natura 2000.

La simple énumération de cette liste témoigne de la complexité du droit français, notamment en matière de droit de l'environnement et de l'urbanisme. L'évolution de notre droit en la matière apparaît, notamment aux yeux d'investisseurs étrangers, comme le fruit d'empilements successifs qui ne sont pas liés par une logique commune. Ce sentiment « d'empilement » invite nécessairement le législateur à homogénéiser les procédures associées.

Dans le prolongement de la Loi industrie verte, il semble essentiel à votre rapporteur que le gouvernement et le parlement poursuivent leur efforts communs pour :

- **Simplifier les procédures** encadrant les projets d'implantation ou d'extension industrielles ;
- **Réduire les délais d'instruction et d'autorisation** des projets industriels ;
- Fournir à l'investisseur un **interlocuteur accessible** en cas de difficultés.

<sup>6</sup> - Ordonnance n° 2017-80 du 26 janvier 2017 relative à l'autorisation environnementale.

## Quelles réponses ?

### 1. Harmoniser les règles d'instruction des projets industriels et logistiques, en s'inspirant du modèle de l'ordonnance de 2005 relative au permis de construire et aux autorisations d'urbanisme.

L'ordonnance du 8 décembre 2005 relative au permis de construire et aux autorisations d'urbanisme a permis d'enclencher un mouvement continu de simplification et d'accélération des autorisations de construire, notamment grâce à une meilleure articulation entre les procédures relevant de législations indépendantes, en matière d'urbanisme et d'environnement.

Dans un objectif d'accélération et de sécurisation des délais, votre rapporteur souligne l'intérêt de s'inspirer de ce modèle pour harmoniser au maximum les règles d'instruction des projets industriels et logistiques, qui relèvent aujourd'hui de législations indépendantes, notamment en matière d'urbanisme, d'environnement, d'aménagement du territoire et de protection du patrimoine.

**Cette convergence des procédures pourrait s'opérer à trois niveaux :**

**a - Étendre la règle du « silence de l'administration vaut accord » (SVA) à un maximum de procédures encadrant les projets d'implantations économiques en France**, en réduisant au maximum le nombre d'exceptions existantes (mais en excluant les procédures de contrôle des investissements étrangers en France de ce principe). Cette règle stipule que tout dépassement des délais fixés par l'administration équivaut à une acceptation, et non à un refus, de la demande déposée par un investisseur. À l'inverse, tout refus émis par l'administration devra être précisément motivé. La règle de SVA a été instaurée pour le traitement de nombreuses démarches administratives, concernant notamment l'usager des services publics ; elle est encore insuffisamment utilisée et appliquée dans le domaine industriel et économique.

**b - Généraliser à l'ensemble des procédures la règle selon laquelle le délai d'instruction d'une demande d'autorisation commence à courir à compter de la date du dépôt du dossier complet** (i.e. comprenant l'ensemble des pièces précisément et limitativement fixées par l'administration) et veiller à sa bonne application par l'ensemble des services instructeurs au sein des collectivités territoriales et des services de l'État.

**c - Imposer aux administrations d'instruction concernées le respect d'un délai maximal** pour formuler des demandes de pièces complémentaires, en limitant le nombre de demandes de pièces complémentaires (ce nombre est à adapter pour chaque procédure).

### 2. Fluidifier les procédures d'instruction environnementale pour accélérer les projets d'implantation, par la mise en oeuvre des propositions suivantes formulées par votre rapporteur :

- Engager la révision de la directive relative à l'évaluation des incidences de projets sur l'environnement dite « directive projets<sup>7</sup> », pour **mieux encadrer le périmètre de l'évaluation environnementale** et des études d'impact auxquels sont soumis les projets industriels, dans un objectif de clarification et de simplification des procédures au bénéfice des porteurs de projets et des autorités administratives qui en ont la charge.
- Permettre au préfet de recourir plus largement aux **procédures accélérées pour des projets industriels définis comme stratégiques** pour le territoire, en recourant davantage aux outils prévus par la loi : Opération d'Intérêt National, Raison impérieuse d'intérêt public majeur, Projet d'Intérêt National Majeur.

7 - La Directive 2014/52/UE du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 modifiant la directive 2011/92/UE concernant l'évaluation des incidences de certains projets publics et privés sur l'environnement, dite « directive projets », a pour objet d'imposer une évaluation environnementale aux projets susceptibles d'avoir des incidences négatives notables sur l'environnement, avec les points clé suivants : un rapport sur les incidences (étude d'impact) réalisée en amont par le demandeur ; un avis sur ce rapport, en France par l'autorité environnementale ; une consultation du public ; une prise en compte de ces éléments dans la décision finale.



- **Généraliser la pratique du « TGV administratif »** mise en oeuvre au sein du ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires. Cette pratique administrative informelle doit permettre au préfet de faire remonter prioritairement les dossiers les plus complexes et urgents aux unités spécialisées des administrations centrales concernées. Afin d'éviter les risques de concurrence entre ministères, l'usage de cette pratique administrative doit être strictement réservé au préfet, qui dispose seul du pouvoir d'arbitrage sur les administrations déconcentrées de l'État.

## Exemple du Tour de France

### L'implantation de Toyota à Onnaing, « sauvée » par l'autorisation d'une fouille archéologique express.

Une pratique administrative équivalente au « TGV administratif » a notamment été utilisée dans le cadre de l'implantation du groupe Toyota à Onnaing, dans le Nord (59), à la fin des années 1990. À la suite d'une découverte inattendue d'éléments archéologiques après le démarrage du chantier, l'autorité préfectorale a pu transmettre une demande express au ministère de la Culture, qui a autorisé une fouille archéologique exceptionnelle dans un temps record. Les recherches se sont conclues par l'absence de découverte archéologique majeure.

Cette demande express exceptionnelle a *in fine* permis de limiter les délais supplémentaires engendrés par cette opération jugée « légitime », et le retard pris a pu être rattrapé. L'ensemble des parties prenantes au projet d'implantation de Toyota à Onnaing interrogées par votre rapporteur, confirment que cette procédure administrative accélérée a joué un rôle déterminant pour sécuriser l'investisseur et les élus dans la poursuite de ce projet d'implantation.

- Étudier l'opportunité de **mieux associer les « organismes tiers de confiance » professionnels** à l'instruction de certaines procédures d'autorisation environnementale, pour le compte de l'État. En appui et sous le contrôle des services de l'État, ces organismes seraient par exemple en capacité de réaliser tout ou partie des premières phases (recevabilité et examen) de l'instruction des dossiers, notamment pour les installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE), dont ils assurent par ailleurs le contrôle périodique de conformité, ainsi que pour les installations, ouvrages, travaux et activités réglementés par la législation française sur l'eau (IOTA).

### 3. Sortir l'industrie verte du champ de la Commission Nationale du Débat Public (CNDP).

Certains projets d'implantation ou d'extension industrielle sont soumis à l'organisation, soit d'office (seuil de 600 millions d'euros d'investissement, tout compris), soit à la suite d'une auto-saisine ou d'une demande des tiers (seuil de 300 à 600 millions d'euros) d'un débat ou d'une concertation préalable pilotés par la Commission nationale du débat public (CNDP).

Dans les faits, ces projets d'implantation ou d'extension sont peu nombreux (une dizaine par an), mais très visibles et stratégiques, notamment parce qu'ils sont principalement liés à des projets d'implantation d'industrie verte (giga-usines de batteries, sites de production d'hydrogène, sites de fabrication de panneaux photovoltaïques). Ce sont donc généralement **des projets pour lesquels la France fait face à une forte concurrence internationale**, où le délai prévu pour l'implantation de ces projets a une importance capitale pour leurs porteurs, dans leur choix d'implantation final.

Dans ce contexte, il convient tout d'abord de rappeler que **la CNDP, autorité administrative indépendante (AAI), constitue une spécificité française dans son fonctionnement, sa composition et ses modalités de saisine**. Or, alors que le gain que l'on peut espérer en accélérant et en simplifiant les procédures d'instruction et d'autorisation, notamment en matière environnementale, est de 3 mois environ, **une phase amont avec la CNDP dure au moins 6 mois**.

8 - Créée par la loi du 2 février 1995 dite « Loi Barnier » la CNDP a vu ses prérogatives sans cesse renforcées depuis sa création, notamment depuis la loi relative à la démocratie de proximité du 27 février 2002, dite « loi Vaillant » qui lui confère le statut d'autorité administrative indépendante (AAI).

**Les lois successives définissant son fonctionnement et son statut d'autorité administrative indépendante<sup>8</sup>, lui ont conféré une large autonomie d'action.** Ces lois lui ont notamment donné le pouvoir de :

- Définir elle-même le moment où elle considère le dossier comme complet ;
- Fixer elle-même les modalités de déroulement des débats et des concertations (jusqu'à 4 mois) ; ceci, prenant en compte le fait que la procédure d'autorisation du projet ne peut pas démarrer avant que le rapport de cette phase préalable ne soit rendu.

**La saisine de la CNDP constitue donc un facteur majeur de complexité et d'allongement des délais** pour l'investisseur, sans que l'État ne soit en mesure d'intervenir pour accélérer les procédures de concertation et de débats, **alors même que la plupart des projets soumis à la CNDP constituent, par leur ampleur, des projets particulièrement stratégiques.**

**Votre rapporteur propose donc de supprimer la saisine obligatoire de la CNDP pour les projets relatifs à « l'industrie verte »** (via un décret en Conseil d'État modifiant l'article R. 121-2 du code de l'environnement).

- Cette mesure permettra, sans aucun impact sur les projets autres que les projets « d'industrie verte », **de gagner un temps d'instruction d'environ six mois** estimé par les différents interlocuteurs experts interrogés par votre rapporteur.
- Elle permettra donc à la France de revenir au niveau de ses concurrents à l'échelle européenne et internationale en matière de délais, pour l'implantation de projets d'un intérêt stratégique fondamental pour renforcer notre sécurité économique et pour réussir notre transition écologique.

#### **4. Étendre la validité des études « faune-flore », pour accélérer l'instruction des projets industriels.**

L'ensemble des consultations menées par votre rapporteur confirment que l'administration française demande, de manière quasi-systématique, un inventaire « faune-flore » réalisé obligatoirement sur quatre saisons (12 mois), aux porteurs de projets industriels et ce alors même qu'aucune disposition ne l'y contraint, ni dans le droit de l'Union européenne ni dans la loi française.

Comme le relevait déjà Laurent Guillot<sup>9</sup>, **le délai d'établissement de l'inventaire faune-flore en France est considéré comme problématique voire rédhibitoire** par de nombreux acteurs économiques rencontrés par votre rapporteur :

- **En Allemagne, la durée de cette étude est variable**, de 4 à 6 mois en moyenne jusqu'à 12 mois au maximum ;
- **En France, la durée de cette étude est systématiquement maximale, au minimum de 12 mois** : la nécessité systématique de mener cette étude sur quatre saisons (au minimum 12 mois) constitue un facteur important d'allongement des délais d'implantation industrielle et de complexité pour le porteur de projet.

8 - Créée par la loi du 2 février 1995 dite « Loi Barnier », la CNDP a vu ses prérogatives sans cesse renforcer depuis sa création, notamment depuis la loi relative à la démocratie de proximité du 27 février 2002, dite « loi Vaillant » qui lui confère le statut d'autorité administrative indépendante (AAI).

9 - Rapport de G. Kasbarian « 5 chantiers pour simplifier et accélérer les installations industrielles » remis au gouvernement le 23/09/2019 - Rapport de Laurent Guillot « Simplifier et accélérer les implantations économiques en France », remis au gouvernement en mars 2022 .

Dans le cadre des projets industriels soumis à autorisation environnementale, il est proposé de mieux encadrer la durée de réalisation et de validité des inventaires « faune-flore » avec deux mesures principales :

- Imposer aux administrations en charge de l'instruction, **une durée de validité minimale de 5 ans pour l'ensemble des études et inventaires « faune-flore »** réalisés par les porteurs de projets industriels, en inscrivant ce principe dans le code de l'Environnement <sup>10</sup> (modification de l'article R. 122-5 du Code de l'environnement).
- Préciser explicitement que la durée de réalisation de ces études doit être appréciée par les administrations concernées au cas par cas, en vertu du **principe de « proportionnalité » de l'étude d'impact, sans qu'aucune durée minimale ne s'impose par principe et a priori au porteur de projet** (modification de l'article R. 122-5 du Code de l'environnement).

#### 5. Engager une revue des moyens alloués aux services déconcentrés de l'État chargés de l'instruction et de l'accompagnement des projets industriels.

Les consultations menées par votre rapporteur, dans le cadre de son tour de France « La France sait Faire ! », confirment que **le manque de ressources des services de l'État chargés de l'instruction et de l'accompagnement des projets industriels** peut jouer un rôle important dans l'allongement des délais d'implantation, dans certains départements.

Au-delà de l'instruction administrative des dossiers, il est fondamental que les services instructeurs (DREAL, DDT, DRAC) et les services déconcentrés chargés de l'accompagnement des entreprises (DREETS/DDETS) soient en capacité de jouer pleinement leur rôle d'accompagnement et de conseil auprès des porteurs de projets et des collectivités territoriales, ce qui n'est pas toujours le cas actuellement.

Dans ce cadre, votre rapporteur recommande de **lancer une large revue des moyens alloués aux services déconcentrés de l'État chargés de l'instruction et de l'accompagnement des projets industriels**, pour évaluer les ajustements de ressources nécessaires sur la base du nombre de projets traités et aboutis par an, dans chaque région et chaque département.

---

10 - La note technique de la ministre de la Transition écologique du 5 novembre 2020 relative au cadrage de la réalisation et de la mise à jour des inventaires faune/flore dans le cadre des projets soumis à autorisation environnementale prévoit que « Sauf cas exceptionnel nécessitant une durée de validité inférieure au vu des caractéristiques biologiques spécifiques d'une espèce et d'enjeux particuliers en termes de conservation, la durée minimale de validité d'un inventaire faune-flore est de 3 ans après sa réalisation ».

\* \* \*

# PROPOSITION 6

## **SÉCURISER L'INVESTISSEUR DANS SON PROJET, EN ENCADRANT MIEUX LES RECOURS CONTENTIEUX DÉPOSÉS CONTRE LES PROJETS INDUSTRIELS ET LOGISTIQUES.**

### Quels enjeux ?

Toutes démarches de simplification et d'accélération des délais d'implantation n'ont qu'une portée limitée si, *in fine*, le porteur d'un projet d'implantation reste soumis à « l'épée de Damoclès » des **procédures contentieuses**. **Celles-ci connaissent depuis plusieurs années une forte inflation, étant par ailleurs régulièrement engagées dans un esprit de « tyrannie de la minorité »**, selon les dires de nombreux élus et acteurs économiques rencontrés tout au long de cette mission.

**Toute personne physique ou morale directement concernée par une décision administrative peut introduire une requête**, en principe dans un délai de deux mois (jusqu'à quatre mois pour les tiers), **pour contester une décision de l'administration**.

Aussi légitime soit un recours déposé devant une juridiction administrative, celui-ci engendre des **délais supplémentaires que doit subir un porteur de projet, généralement compris entre sept mois et deux ans et demi**, entre le dépôt de la requête et le jugement.

Tout un chacun peut par ailleurs aisément constater **une forte instrumentalisation du contentieux contre les projets d'implantations économiques, avec une multiplication des recours à vocation purement dilatoire**, rendue possible par une relative ouverture du régime juridique du contentieux administratif en France, en particulier en matière d'urbanisme et d'environnement.

En effet en 2021<sup>11</sup>, **13 820 requêtes liées à l'urbanisme et l'environnement avaient été enregistrées devant les tribunaux administratifs français**, contre 238 recours contre des décisions d'urbanisme en Angleterre et au Pays de Galles ; 27 en Allemagne concernant certains grands projets d'infrastructure.

Par ailleurs, **en France, la tendance aux recours contentieux est à la hausse**, malgré les réformes récentes : en 2021, les litiges liés à l'urbanisme et à l'environnement ont augmenté de 10% par rapport à 2020. Les litiges concernant les autorisations d'occupation des sols ont, eux, représenté plus de 68% des recours déposés en matière d'urbanisme et ont augmenté de près de 23% sur la même année.

Les possibilités de jugement en premier et dernier ressort, sources de gains de temps, semblent limitées par la jurisprudence constante du Conseil d'État, pour des raisons de bonne administration de la justice, uniquement à des litiges de faible importance. Il faudrait, à notre sens, étendre *a minima* cette catégorie à des litiges concernant des projets stratégiques.

En la matière, **des avancées importantes ont récemment été mises en œuvre par la Loi industrie verte**, dont l'article 4 prévoit notamment que **le bénéficiaire d'une autorisation environnementale a désormais la possibilité de solliciter, devant le juge administratif, le versement de dommages et intérêts par l'auteur d'un recours abusif**. De l'avis général des interlocuteurs consultés, cette mesure constitue un moyen efficace de sécuriser les porteurs de projet et les collectivités territoriales, tout en préservant l'exercice du droit au recours.

11 - Rapport public 2021 - Activité juridictionnelle et consultative des juridictions administratives, Conseil d'État, juillet 2022

## Exemple du Tour de France

### L'abandon du projet de construction de l'usine Bridor à Liffré (Ille-et-Vilaine) face à la multiplication des recours contentieux.

Le 30 mai 2023, le groupe Le Duff a officiellement annoncé l'abandon de son projet de construction d'une nouvelle usine de production de viennoiseries surgelées à Liffré, qui était portée par sa filiale bretonne Bridor.

Située à une vingtaine de kilomètres du siège social de l'entreprise bretonne, l'usine devait s'étendre sur une surface de 21 hectares et permettre l'embauche de 500 salariés (1 500 emplois indirects créés selon le groupe), pour répondre à la demande croissante des 100 000 clients de Bridor à travers le monde.

Initié dès 2017 par l'entreprise, ce projet, soutenu par l'ensemble des élus locaux, a été ajusté à plusieurs reprises pour répondre aux exigences des pouvoirs publics (notamment sur la consommation annuelle d'eau du futur site de production), avant d'obtenir en juillet 2022 l'accord et l'ensemble des autorisations des services de l'État pour son lancement.

À la suite de la réception de ces autorisations, le projet a fait face à de nombreuses manifestations (quelques centaines de personnes au plus fort des mobilisations) et au dépôt de recours contentieux de la part de quelques associations environnementales militantes, soutenues par une minorité de riverains. **Depuis le lancement du projet, la stratégie de ses opposants a notamment consisté à multiplier les recours administratifs et contentieux en annulation contre l'ensemble des autorisations administratives obtenues par l'entreprise** (permis de construire, PLU, autorisation environnementale).

Malgré le soutien continu des services de l'État et de l'ensemble des collectivités locales (région, département, communauté de communes, commune) à ce projet industriel, cette « guerre d'usure » a finalement conduit le groupe Duff à abandonner son projet d'implantation à Liffré, jugé trop complexe, trop long à aboutir et trop coûteux. Dans son communiqué, **le groupe a estimé qu'en raison des recours engagés par ses opposants, les travaux de construction ne pourraient pas commencer avant 2026, avec un démarrage de la production au plus tôt en 2028** (soit plus de 10 ans après le lancement du projet), soulignant que les « concurrents étrangers du groupe mettent 1 à 2 ans maximum pour obtenir les mêmes autorisations de construction ».

Indépendamment du débat sur le bien-fondé de ce projet, notamment d'un point de vue social et environnemental, **l'échec de l'implantation de l'usine Bridor à Liffré illustre la capacité de blocage des opposants à un projet industriel, par un usage abusif des recours contentieux, en dépit du respect par le porteur du projet de l'ensemble des règles et procédures imposées par les pouvoirs publics et du soutien apporté au projet par les services de l'État et les collectivités.**

Au-delà de la perte d'un projet industriel pourvoyeur d'emplois et d'activité économique pour ce territoire phare de l'industrie agro-alimentaire, l'abandon du projet sous la pression des recours contentieux déposés par ses opposants a eu un retentissement majeur auprès des investisseurs français et étrangers, avec des effets négatifs indiscutables sur l'attractivité de la région Bretagne et de notre pays.

## Quelles réponses ?

Votre rapporteur recommande de renforcer les **mesures encadrant les recours contentieux contre l'implantation de projets industriels stratégiques**, pour sécuriser les investisseurs et les pouvoirs publics dans la poursuite de ces projets au profit de l'attractivité, de la réindustrialisation et de la transition écologique de la France.

## Quelles propositions réglementaires et législatives ?

- **Réduire le délai de recours des tiers** contre les autorisations environnementales au délai de droit commun (de 4 à 2 mois).
- **Étendre à l'ensemble des autorisations environnementales le dispositif de cristallisation des moyens** au terme d'un délai de deux mois à compter de la communication aux parties du premier mémoire en défense, sur le modèle des règles applicables en matière de droit de l'urbanisme <sup>12</sup> et d'énergies renouvelables.
- **Supprimer un degré de juridiction dans l'examen des recours**, en élargissant le régime applicable aux énergies renouvelables (éoliennes) à l'ensemble des recours dirigés contre les projets industriels et logistiques stratégiques. L'article 86 de loi ASAP, voté par le Parlement mais censuré par le Conseil constitutionnel pour cavalier législatif (sur la forme, sans juger du fond de la disposition), avait notamment prévu de donner compétence en premier et dernier ressort aux cours administratives d'appel pour les projets d'ouvrage de prélèvement d'eau à usage d'irrigation. Votre rapporteur considère également que **la cour administrative d'appel constitue l'échelon le plus pertinent** pour exercer l'examen en premier et dernier ressort des recours dirigés contre les projets industriels stratégiques.
- **Proposer, pour certains projets stratégiques, le renvoi des recours contentieux vers des juridictions géographiquement spécialisées**, à l'image du traitement des litiges relatifs au terminal méthanier flottant du Havre, qui relève de la compétence exclusive du tribunal administratif de Rouen. Dans un premier temps et à titre expérimental, l'ensemble des contentieux afférents aux projets dits « structurants » et aux projets d'intérêt national majeur (PINM) créés par la loi industrie verte, pourraient ainsi être fléchés vers un tribunal administratif et une cour administrative spécifiquement désignés. Une solution de moindre ampleur consisterait à désigner un tribunal administratif compétent pour l'ensemble du « contentieux industriel » dans le ressort de chaque cour administrative d'appel.

12 - **La cristallisation des moyens** » permet d'imposer un délai dans lequel le requérant est tenu de présenter ses moyens dans le cadre d'une requête. Tout nouveau moyen (argument) présenté au-delà de ce délai est jugé irrecevable. Dans le « régime général », c'est le juge qui fixe par ordonnance ce délai, mais il existe des dérogations, notamment en droit de l'urbanisme : l'article R.600-5 du code de l'urbanisme dispose que la cristallisation des moyens intervient automatiquement 2 mois après la communication aux parties du premier mémoire en défense.

- **Étudier la possibilité de mettre en œuvre une procédure préalable d'admission des recours**, pour écarter plus rapidement ceux à vocation purement dilatoire (sur le modèle de la procédure qui existe pour l'examen des recours en cassation devant le Conseil d'État).

## Exemple à l'international

**Le Royaume-Uni a mis en place un filtre, la « *permission procedure* », décidée par le juge contre les procédures contentieuses manifestement irrecevables, infondées ou dilatoires.**

- **Lancer une mission dédiée à l'encadrement des recours**, par l'étude de la possibilité de limiter l'intérêt à agir contre les projets industriels stratégiques aux associations environnementales reconnues d'utilité publique.
- **Étendre à l'ensemble des contentieux dirigés contre les projets industriels stratégiques, les dispositifs permettant au juge administratif de prendre des mesures d'annulation « partielle » ou de régularisation de la procédure** (au lieu d'une relance complète des procédures en cas d'annulation par le juge), à l'image du dispositif déjà mis en place dans le cadre de la loi ENR de mars 2023 pour les seules procédures d'autorisation environnementale.<sup>13</sup>

---

13 - L'article L. 181-18 du Code de l'environnement permet au juge, saisi de conclusions dirigées contre une autorisation environnementale, de prendre diverses mesures permettant la régularisation de ladite autorisation ou une reprise de l'instruction à la phase ou sur la partie qui a été entachée d'irrégularité. Le refus par le juge de faire droit à une demande d'annulation partielle ou de sursis à statuer doit être motivé.

\* \* \*

# PROPOSITION 7

**SÉCURISER L'INVESTISSEUR DANS SON PROJET, EN FAISANT DU POUVOIR D'EXPÉRIMENTATION UN FER DE LANCE DE LA POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ, AU SERVICE DE NOS COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET DE NOS FILIÈRES INDUSTRIELLES.**

## Quels enjeux ?

L'application d'une loi nationale votée au Parlement vient inévitablement se confronter aux réalités très diverses de chacune de nos régions et de nos communes. Ces réalités rendent parfois l'application des lois nationales délicate, voire problématique, notamment en matière de développement économique, d'aménagement du territoire et de protection de l'environnement.

La généralisation de l'accès par nos préfetures et nos collectivités locales aux dispositifs d'expérimentation, doit les aider à apporter une réponse à ces situations problématiques.

Une logique identique est applicable à nos filières historiques. L'application de lois généralistes vient régulièrement percuter la spécificité des modèles sur lesquels elles ont bâti leurs succès.

Apporter une réponse à ces situations de conflits réglementaires et législatifs : c'est l'objectif fixé à nos dispositifs d'expérimentation, uniques en Europe mais encore limités dans leur usage, en raison de moyens dédiés encore limités et d'une insuffisante appropriation de la part des collectivités locales et des entreprises.

Deux types d'expérimentation sont principalement visés ici :

- **L'expérimentation législative locale** à destination des collectivités territoriales (prévue à l'article 72 al.4 de la Constitution) ;
- **Le dispositif France Expérimentation**, porté par la direction interministérielle de la Transformation publique (DITP) et par la direction générale des Entreprises (DGE) du ministère de l'Économie et des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique, qui permet de lever des blocages législatifs ou réglementaires entravant la réalisation de projets innovants, grâce à la mise en place de dérogations, à titre expérimental.

## Quelles réponses ?

### 1. L'expérimentation au service des acteurs locaux en matière de compensation environnementale des projets industriels.

Les difficultés inhérentes à la loi instaurant des mécanismes de compensation environnementale figurent parmi les plus citées par les élus et les acteurs économiques rencontrés par votre rapporteur.

Tout maître d'ouvrage, en vertu de la loi de 1976 relative à la protection de la nature, est tenu de compenser un dommage provoqué par un projet d'aménagement sur un milieu naturel lorsque les impacts de l'aménagement n'ont pu être suffisamment évités et réduits (en vertu de la séquence imposée dite « ERC » pour « Éviter/Réduire/Compenser » les dommages occasionnés).



Cette compensation doit obéir à un principe de « proximité » que la jurisprudence des services instructeurs avait jusqu'ici décliné essentiellement en « proximité géographique » et « équivalence fonctionnelle », deux concepts suffisamment flous pour donner lieu à des **interprétations parfois troublantes** des obligations requises.

Pour répondre à cette problématique, la loi industrie verte votée en 2023 a d'ores et déjà largement révisé le régime de compensation environnementale :

- En créant des **zones de renaturation et de restauration**, sans périmètre géographique associé à un projet, sur lesquelles les entreprises pourront s'engager, y compris par anticipation de projets futurs ;
- En précisant la **notion de « proximité » en la limitant au critère de « proximité fonctionnelle »**, là encore sans contrainte de géographie.

Ces avancées sont salutaires, **mais les situations de blocage demeurent nombreuses et se multiplient partout sur le territoire français**. En voici quelques exemples notoires, rencontrés par votre rapporteur dans le cadre de son tour de France « La France Sait Faire ! » :

## Exemple du Tour de France

**Concours de casse-têtes auxquels les élus et les acteurs économiques sont confrontés partout en France, en matière de compensation environnementale des projets d'implantation :**

- La zone géographique d'application de la compensation environnementale - La zone industrialo-portuaire de Dunkerque « trop loin » de la côte d'Opale.

Dans le département du Nord (59), une société s'est vue refuser un terrain de compensation sur la côte d'Opale, à 23 km de son site, car la limite implicite habituellement autorisée a été fixée à 20 km par l'autorité environnementale.

Aujourd'hui, l'interprétation faite de la loi ne permet pas à une partie des industriels s'implantant sur le port de Dunkerque, de compenser leur implantation par le financement de la préservation du parc naturel régional de la Côte d'Opale.

Par conséquent :

- Les industriels sont mis en difficulté, par la grande difficulté qu'ils rencontrent à compenser leur activité. La compensation est appliquée à des zones déjà partiellement affectées par l'artificialisation liée à l'activité industrielle ;
- Le parc naturel régional de la Côte d'Opale est victime d'un sous-investissement chronique, mettant en péril une partie de la préservation de la faune et de la flore présentes.

- **L'étendue de la surface à compenser - La compensation « au carré » en Alsace.**

Tout au long de cette mission, votre rapporteur a fait la rencontre de porteurs de projet d'implantation. Parmi ceux-ci, certains projets à proximité immédiate et tout à fait similaires - voire pratiquement identiques - par leur nature, par leur taille et par la zone de leur implantation, ont *in fine* eu l'obligation d'**appliquer des mécanismes de compensation d'implantation sur la base de calculs totalement différents.**

Les exemples sont par ailleurs légion, dans lesquels l'interprétation des lois sur la compensation environnementale a engendré des **décisions d'instruction parfaitement inapplicables** pour les porteurs de projet :

**En Alsace**, une entreprise de recyclage d'aluminium qui souhaitait étendre son activité industrielle sur 4 hectares a été soumise à une demande de compensation de 11 hectares d'arbres à planter et de mares artificielles à reproduire, pour un coût total de l'opération de compensation estimé à 2 millions d'euros, impliquant une année supplémentaire de procédures, alors même que l'entreprise était propriétaire des terrains concernés.

**Toujours en Alsace**, une entreprise belge qui portait un projet d'implantation d'envergure, s'est vue imposer une obligation de compenser une surface de près de 7 fois supérieure à la surface occupée par son projet. Face à l'impossibilité rencontrée par l'investisseur d'étudier toute modalité d'adaptation, celui-ci a désormais suspendu son projet d'implantation en France pour étudier la possibilité de s'implanter en Allemagne.

- **La nature de la compensation environnementale.**

**Dans les Pyrénées-Orientales (66), sur le port de Canet-en-Roussillon**, la mission régionale d'autorité environnementale (MRAe) est contrainte de bloquer de nombreux projets d'implantations économiques en raison de l'absence de clarté dans l'application des règles en matière de compensation environnementale en zones humides.

**En Seine-Maritime (76), sur le port du Havre**, le schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux (SDAGE) applicable au port du Havre est fondé sur une compensation de volume d'eau. En l'état, les modalités de calcul de ce volume d'eau sont punitives pour de trop nombreux projets industriels, et ne permettent pas de prendre en compte efficacement les problématiques liées à la protection de l'environnement et de la biodiversité. Les acteurs publics et privés de la zone industrialo-portuaire du Havre demandent d'adapter le SDAGE pour permettre la mise en œuvre d'une **compensation fonctionnelle**. France Expérimentation doit pouvoir répondre à une telle situation, pour proposer une expérimentation locale sous l'autorité du préfet.

Votre rapporteur recommande de **multiplier les possibilités de lancer des expérimentations locales** (législatives ou via France Expérimentation) **sur l'application des mécanismes de compensation environnementale des projets d'implantation, afin de l'adapter à chaque territoire.**

Ces expérimentations seraient notamment destinées à laisser aux acteurs locaux des marges de manoeuvre sur :

- « **L'équivalence fonctionnelle** » de la compensation : donner un choix multiple de compensation au porteur de projet, au-delà de la stricte compensation foncière. Parmi les propositions à votre rapporteur tout au long de sa mission, figurent notamment : le financement de la conversion de champs agricoles biologiques, le financement de la dépollution de sols, le financement de formations à la biodiversité, la production d'ENR, ou encore le curage d'une rivière.

Par ailleurs, la possibilité de contribuer financièrement à une activité protectrice de l'environnement, sans nécessairement user d'un mécanisme calculé sur la base d'une surface compensée, est une dérogation qui existe déjà dans le droit forestier (possibilité de compenser en contribuant à un fonds quand il n'est pas possible de trouver une surface à proximité).

- **La surface de la compensation** : étudier la possibilité de plafonner la surface à compenser (l'exemple donné ci-dessus indique la possibilité pour un porteur de projet de devoir compenser une surface jusqu'à 7 fois supérieure à celle de l'implantation ; une exigence qui tue inévitablement le projet d'implantation).
- **La distance géographique d'application de la compensation**, en étendant les possibilités de compensation d'un projet d'implantation à l'échelle d'une région.

Il serait également utile de **valoriser davantage le rôle des organismes intermédiaires ayant développé une expertise sur les problématiques liées à la compensation en les associant aux expérimentations**, dans le prolongement des recommandations formulées en ce sens dans le rapport du préfet Rollon Mouchel-Blaisot.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> - *Stratégie nationale de mobilisation pour le foncier industriel*, Contribution présentée par Rollon MOUCHEL-BLAISOT, préfet, chargé d'une mission interministérielle auprès du ministre de la transition écologique et de la cohésion des territoires et du ministre délégué chargé de l'industrie, juillet 2023.

## Exemple du Tour de France

### L'expérimentation au service de nos filières d'excellence.

#### La filière Cognac en Charente :

Le succès historique de la filière Cognac, poids lourd de l'économie locale et nationale, repose sur la coopération et la solidarité des acteurs en son sein, réunis autour des syndicats et fédérations (BNIC et SMC<sup>15</sup>) qui rassemblent l'ensemble des maisons de Cognac (les petites maisons historiques comme les grands groupes comme LVMH) et les différents métiers de la filière : fournisseurs, producteurs et négociants.

Cette étroite collaboration entre les fournisseurs d'intrants, les producteurs et les opérateurs du négoce international permet à cette filière de disposer d'une excellente capacité à anticiper les évolutions de ses marchés internationaux, afin d'adapter le volume de production aux prévisions du négoce, sur un horizon de 15 ans à l'échelle de la filière : c'est le « Business Plan Cognac ».

Cette capacité de mobilisation de l'ensemble des acteurs de la filière joue également un rôle clé pour la protection de l'indication géographique Cognac (IG<sup>16</sup>), qui constitue un enjeu fondamental pour figer la production dans la région de Cognac, rapatrier la valeur ajoutée de la filière à l'export sur le territoire, et éviter tout risque de délocalisation des savoir-faire historiques de la filière.

Dans ce cadre, le BNIC est missionné par la filière pour assurer la reconnaissance et l'enregistrement de l'IG Cognac à travers le monde et engager toutes les actions, y compris judiciaires, visant à assurer le plus haut niveau de protection possible de l'indication, notamment dans les accords bilatéraux entre l'Union européenne et les pays tiers. Grâce à cette force de frappe collective, la filière remporte depuis de nombreuses années des batailles juridiques et judiciaires pour faire reconnaître l'indication protégée dans l'ensemble des régions du monde.

Cette organisation fait la force de la filière sur les marchés internationaux : 98% de la production de Cognac est exportée, avec un chiffre d'affaires supérieur à 4 milliards d'euros par an à l'export, ce qui en fait un de premiers contributeurs nets à la balance commerciale française.

Aujourd'hui, l'ensemble des acteurs de la filière Cognac interrogés considèrent que **de nombreuses réglementations, dans des domaines très divers - normes incendies, environnement, aménagement du territoire, propriété intellectuelle, soutien à l'export, voire même les normes originellement applicables à la filière automobile - sont parfaitement inadaptées aux spécificités de leur filière**, et constituent des freins importants à la croissance de leur production.

15 - Bureau National Interprofessionnel du Cognac (BNIC) et Syndicat des Maisons de Cognac (SMC).

16 - La notion d'Indication Géographique (IG) englobe la notion d'Appellation d'Origine Contrôlée (AOC). La notion d'IG est utilisée au niveau européen et international pour désigner des produits qui ont une origine géographique précise et qui possèdent des qualités, une notoriété ou des caractères essentiellement dus à ce lieu d'origine. On parle généralement d'AOC au niveau national.

## Exemple du Tour de France

### **Expérimenter sur un territoire volontaire un système de bonus/malus pour influencer le coût de l'artificialisation et de la renaturation.**

En complément des propositions précédemment évoquées, il apparaît judicieux d'explorer la piste d'un système de bonus/malus pour influencer le coût et les bénéfices de l'artificialisation et de la renaturation.

Selon plusieurs experts consultés par votre rapporteur, l'instauration d'un système de bonus/malus permettrait de rendre plus explicite le coût de l'artificialisation ou de la renaturation, tout en orientant les opérateurs vers la renaturation des espaces et en faisant payer aux constructeurs le coût des externalités négatives.

Un tel dispositif crée une incitation forte à construire dans des zones déjà artificialisées, mais se heurte aux difficultés de fixation des prix par la puissance publique et *in fine* de l'équilibre entre le bonus et le malus. Un tel système n'a, à ce stade, pas été déployé par crainte d'un renchérissement parallèle du coût des logements et parce qu'il implique sans doute une densification de certains territoires.

C'est la raison pour laquelle il nous semble utile de mettre à l'étude ce type de dispositif par voie d'expérimentation locale, dans un premier temps à l'échelle d'un territoire volontaire, qui estimerait disposer d'espaces adaptés.

### 2. L'expérimentation au service de nos filières industrielles

**Afin de ne pas affecter négativement le bon fonctionnement de certaines filières économiques par l'application de normes législatives ou réglementaires inadaptées à leurs spécificités, votre rapporteur souligne la nécessité de permettre à ces filières de recourir plus facilement à l'expérimentation et à l'innovation locales**, avec l'appui de France Expérimentation, pour « adapter » ces normes à leur modèle économique autonome.

Ce besoin d'adaptation des normes aux contraintes spécifiques de chaque filière est exprimé par de nombreuses filières qui ont développé depuis des années **des modèles d'auto-régulation partielle particulièrement performants**, à l'image des filières Cognac et Champagne. Ces modèles impliquent, par exemple, l'application des dispositions spécifiques et soutenues par l'ensemble des parties prenantes de la filière, concernant la protection des indications géographiques, les relations producteurs-négociants, les délais de paiement, le modèle de partage de la valeur au sein de la filière, ou encore le droit du travail.

## Exemple du Tour de France

### La filière Champagne dans la Marne.

La filière Champagne est représentée par le Comité Interprofessionnel du Vin Champagne, interprofession co-présidée par un représentant des maisons de Champagne et par un représentant des vignerons. Le comité rassemble 16 000 vignerons, 130 coopératives, 370 maisons de Champagne. Au sein de l'interprofession, l'ensemble des acteurs de la filière déterminent ensemble la régulation des récoltes, des réserves, et les éléments du cahier des charges pour obtenir l'appellation d'origine contrôlée « Champagne ». Le Comité contrôle le respect du cahier des charges.

La filière Champagne procède à ses vendanges sur une période de 11 jours, en cohérence avec la maturation du fruit. Pourtant, elle est soumise aux mêmes contraintes en termes de droit social que n'importe quel agriculteur. À ce titre, **la réglementation impose notamment de prévoir un jour de repos obligatoire pour toute période de 11 jours travaillés. Pour l'agriculteur qui récolte sur une longue période, la contrainte est justifiée. En revanche, cette réglementation pose d'importants problèmes de recrutement et de logistique, pour la vendange du raisin en Champagne.**

**Cet exemple illustre la nécessité de mieux adapter la réglementation nationale aux spécificités de chaque filière, notamment pour les filières d'excellence française.**

## Exemple du Tour de France

### France Expérimentation : lever les blocages juridiques pour soutenir le développement de nos filières industrielles.

Porté par la direction interministérielle de la Transformation publique (DITP) et par la direction générale des Entreprises (DGE) du ministère de l'Économie et des Finances, **France Expérimentation est un dispositif français inédit en Europe** qui mériterait d'être davantage connu, notamment des acteurs économiques et des collectivités locales.

**France Expérimentation s'adresse aux acteurs publics et privés porteurs d'un projet innovant avec une dimension économique dont le développement est (ou paraît initialement) bloqué par des dispositions législatives ou réglementaires.**

Concrètement, en autorisant la mise en œuvre de dérogations législatives ou réglementaires, **le dispositif permet à titre expérimental de lever des blocages juridiques** entravant la réalisation de projets innovants. Le dispositif est gratuit et peut être actionné directement en ligne par les entreprises, les associations, les établissements publics et les collectivités territoriales qui souhaitent postuler à une expérimentation.

**En cas de succès de l'expérimentation, France Expérimentation a vocation à permettre une évolution de la législation pour l'ensemble des acteurs économiques concernés sur le territoire français.**

Encore méconnu, le dispositif a permis d'accompagner avec succès plus de 150 projets depuis son lancement. Les porteurs de projets éligibles à France Expérimentation bénéficient notamment:

- D'une instruction et d'un accompagnement sur mesure de la DITP et de la DGE ;
- D'une expertise juridique et technique des différents ministères concernés.

Ce dispositif a notamment été **utilisé par des investisseurs étrangers implantés en France** pour adapter des normes à leurs besoins ponctuels. Ainsi, la société danoise **Novo Nordisk**, leader mondial dans le traitement du diabète, produit sur son site de Chartres près de 25 millions de stylos injecteurs d'insuline pour le marché français : dans le cadre de ses engagements environnementaux, Novo Nordisk a pu, grâce au dispositif France Expérimentation, recycler et valoriser le corps de ces stylos, qui, jusque-là, pouvaient uniquement être incinérés en vertu du code de la santé publique.

Facile d'accès, doté d'une véritable souplesse d'action et d'une capacité à mobiliser rapidement les administrations centrales en interministériel, **le dispositif France Expérimentation nous paraît particulièrement adéquat pour répondre au besoin d'adaptation des normes formulé par de nombreuses filières industrielles de notre pays.**

Votre rapporteur recommande de **faire monter en puissance le dispositif France Expérimentation, en prévoyant un accroissement des moyens humains et financiers qui lui sont alloués (actuellement seulement 2 ETP permanents + 1 temporaire en 2023) et d'ajouter des critères de priorités dans l'examen des demandes adressées.** Cette montée en puissance de France Expérimentation doit notamment lui permettre de mieux se faire connaître auprès des entreprises et des collectivités locales et de répondre aux nouvelles demandes qui lui seront adressées.

\* \* \*

## **B. POUR UNE POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ RAPIDE DANS SON EXÉCUTION : ACCÉLÉRER LES PROJETS D'IMPLANTATION EN FRANCE.**

Dans la compétition que se livrent les nations, y compris en Europe, pour attirer les projets d'implantations à haute valeur ajoutée, **la sécurité juridique du projet joue un rôle crucial dans l'arbitrage final de son porteur. Elle constitue donc un enjeu déterminant pour l'attractivité de la France**, raison pour laquelle elle fait l'objet des premières propositions de votre rapporteur (cf. propositions « sécurité pour l'investisseur » p.97).

\* \* \*

Le deuxième facteur déterminant pour l'attractivité économique d'un pays, c'est sa capacité à assurer à l'investisseur **une simplicité et une rapidité d'exécution dans l'implantation de son projet**. Le succès mondial de la mise en œuvre de l'*Inflation Reduction Act* par les États-Unis repose en grande partie sur la simplicité de ses modalités et la rapidité de son exécution.

**Le besoin d'accroître la lisibilité et la coordination des acteurs** – publics et privés – impliqués dans l'accompagnement des investissements stratégiques en France, **constitue donc un enjeu prioritaire pour l'attractivité de la France.**

Ce besoin de lisibilité et de coordination des acteurs auprès des projets d'implantation est manifeste **au niveau national, tant dans la détection que pour le suivi des projets**. C'est le sens des propositions de votre rapporteur, notamment pour accroître le rôle de Business France en tant qu'agence d'attractivité globale au niveau national et sur les missions « attractivité » confiées aux administrations de chaque ministère.

Ce besoin de lisibilité et de coordination des acteurs auprès des porteurs de projets est également fondamental **à l'échelle régionale et locale, pour assurer à chaque projet d'implantation une simplicité et une rapidité d'exécution dans son « dernier kilomètre »**. C'est pourquoi votre rapporteur soumet les recommandations suivantes au gouvernement, sur la création d'un sous-préfet « Investissement et Attractivité » auprès des préfets de région, sur le renforcement du pouvoir de dérogation préfectoral, sur la relation entre agences de développement économique régionales et intercommunales, sur les pôles de compétitivité et sur les zones industrialo-portuaires françaises.



# PROPOSITION 8

## **ACCÉLÉRER LES PROJETS D'IMPLANTATION EN FRANCE, EN FAISANT DE BUSINESS FRANCE L'OPÉRATEUR GLOBAL DE L'ATTRACTIVITÉ, POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES.**

### Quels enjeux ?

Une majorité des instruments dédiés à la politique d'attractivité de la France sont principalement ou exclusivement **mis au service de l'attraction des primo-investisseurs étrangers sur le sol français**.

Ce choix stratégique a ses justifications, mais il a le défaut d'**exclure les entreprises françaises et certaines filiales françaises de groupes étrangers**, d'un accompagnement complet dans le déploiement de leurs propres projets d'implantation ou d'extension.

Ce constat s'applique notamment à l'accompagnement des projets d'implantation par l'agence Business France qui, bien souvent à contrecœur, concentre exclusivement son action sur l'accompagnement des projets d'implantation portés par des primo-investisseurs étrangers. **L'agence Business France n'a, en effet, pas de mandat clair et ne dispose pas des ressources nécessaires pour accompagner les entreprises françaises et l'ensemble des filiales françaises de groupes étrangers** dans la même mesure que les primo-investisseurs étrangers, dans leurs projets d'implantation.

Le choix d'accompagner en priorité les projets d'implantation portés par des primo-investisseurs étrangers a deux séries de conséquences néfastes pour l'attractivité globale de la France :

- **Pour les entreprises françaises et les filiales françaises de groupes étrangers**, qui se sentent parfois livrées à elles-mêmes dans la mise en œuvre de leurs propres projets d'implantation ou d'extension. Ce sentiment de traitement inégal est exacerbé par le contexte géopolitique et économique mondial, dans lequel ces entreprises sont soumises à de grandes difficultés (prix de l'énergie, tensions sur leurs approvisionnements) comme à des incitations majeures à aller s'implanter à l'étranger (mise en œuvre de l'*Inflation Reduction Act*).
- **Pour les présidents de région, les maires et l'ensemble des élus** qui ont engagé de grandes politiques d'attractivité locale et de réhabilitation de leurs espaces fonciers, pour attirer des projets d'implantation. Ces élus considèrent ce déficit d'accompagnement des entreprises françaises et des filiales françaises de groupes étrangers, comme un « manque à gagner » et une immense perte d'opportunité pour leurs territoires.

## Quelles réponses ?

Votre rapporteur recommande **de faire de l'agence Business France l'opérateur global de l'attractivité** en France, en lui permettant d'accompagner l'implantation et le développement en France :

- **des entreprises françaises internationalement mobiles**, au même titre que les entreprises étrangères.
- **des filiales françaises de groupes étrangers**, qui cherchent à développer leur présence en France ou à la réorganiser, en déménageant leur site de production d'une région française à une autre.

Afin de remplir cette mission, l'agence Business France doit être soumise à des objectifs contraignants et disposer des ressources adéquates.

## Quelles propositions réglementaires et législatives ?

- **Élargir le mandat de Business France aux investissements internationalement mobiles**, en permettant à l'opérateur de traiter les investissements<sup>17</sup> quelle que soit leur origine capitalistique<sup>17</sup>, et augmenter en conséquence les moyens alloués à l'opérateur pour remplir cette nouvelle mission.<sup>18</sup>
- **Renommer l'agence Business France : l'agence « Choose France »**. L'objectif de cette mesure est de mettre fin aux confusions avec d'autres opérateurs (notamment Bpifrance, avec laquelle les confusions sont permanentes en France et à l'étranger, selon les multiples constats établis par votre rapporteur) et de permettre à Business France de bénéficier de la notoriété de la marque « Choose France » internationalement connue grâce au sommet. Ce changement de nom serait également cohérent avec l'activité export de l'agence : promouvoir à la fois le choix de la France comme pays d'implantation (attractivité) et le choix des produits français sur les marchés internationaux (export).
- **Supprimer le guichet unique pour l'investissement productif (« French Fab Investment Desk »)**, créé en 2019 en préparation du Pacte productif pour le plein emploi, dans l'optique d'animer notamment le réseau des Référents Uniques à l'investissement (RUI), créés en 2013, positionnés au sein des DREETS et dépendant du réseau de la DGE. Le lien renvoyant à ce guichet semble avoir été supprimé du site de la DGE et le projet a visiblement cédé la place à d'autres structures mises en place dans le contexte de la crise du COVID-19. Les missions et les ressources affectées à ce dispositif pourront être transférées à Business France.
- **Formaliser les engagements pluriannuels de l'État vis-à-vis de son opérateur Business France**, en adéquation avec cette mission globale et en conformité avec le contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2023-2026, en faisant apparaître ces crédits en autorisations d'engagement dans le prochain projet de loi de finances, sur le modèle mis en oeuvre concernant la rémunération de Bpifrance Assurance Export.

17 - modification du Décret n° 2014-1571 du 22 décembre 2014 relatif à l'agence Business France.

18 - Selon les premières estimations fournies par Business France, 4 ETP supplémentaires seront a minima nécessaires à très court terme pour remplir ces nouvelles missions. Ces besoins devraient être revues à la hausse par l'opérateur pour une montée en charge du dispositif à plus long terme.

- **Réaliser un audit régulier des dépenses de l'opérateur Business France.** L'élargissement du mandat de Business France doit aller de pair avec un renforcement du contrôle exercé par ses autorités de tutelle, sur les dépenses de fonctionnement et de personnels engagées par l'opérateur, notamment dans le cadre de ses missions à l'étranger.
- **Réorienter plus clairement les indicateurs de performance de Business France en matière d'attractivité, pour renforcer la place des indicateurs qualitatifs de long terme,** afin d'inciter l'agence à mieux cibler les projets et les investisseurs répondant :
  - Aux exigences de la mise en oeuvre de notre politique d'attractivité « d'attaque », définie dans le chapitre précédent (politique d'attractivité « d'attaque » p.79) ;
  - Aux priorités stratégiques de notre politique industrielle, telles qu'identifiées dans le cadre du plan d'investissement France 2030.

La signature du nouveau contrat d'objectifs et de moyens (COM) entre Business France et l'État constitue une première étape positive vers la définition de ces critères qualitatifs de performance. Parmi ces critères, votre rapporteur tient à souligner la pertinence du projet pilote de Business France sur la notation environnementale des projets d'investissements.

Ces évolutions doivent aboutir, le plus rapidement possible, à **la définition d'une matrice complète d'indicateurs qualitatifs de performance**, concernant l'identification et l'accompagnement de projets d'implantation en France.

## Exemples à l'international

**En Europe, certaines agences d'attractivité ont d'ores et déjà fondé leur politique d'attractivité - partiellement ou entièrement - sur une matrice d'indicateurs de suivi et de performance qualitatifs en matière d'investissements directs étrangers (IDE) :**

- **En Suède**, le gouvernement a fixé à son agence d'attractivité des axes de travail qualitatifs mais aucun indicateur quantitatif.
- **Aux Pays-Bas**, l'agence d'attractivité est allée jusqu'à réduire le nombre d'investissements qu'elle projette d'attirer, pour inciter ses équipes à s'inscrire dans une logique purement qualitative de démarchage et d'accompagnement des projets d'implantation (passage d'un objectif de 380 projets aboutis par an, à seulement 100 projets par an mais qualitatifs et ciblés).

Pour la première fois depuis 40 ans, en avril 2021, l'agence nationale d'attractivité des Pays-Bas, NFIA, a amorcé une profonde refonte de ses orientations, dans le cadre de la préparation de son plan quinquennal 2020-2025, en réponse à l'évolution du contexte international (tensions commerciales, conséquences du conflit Ukraine-Russie, mise en oeuvre de l'IRA par les États-Unis, faible disponibilité de matières premières, prix de l'énergie) et de contraintes nationales (disponibilité de la main-d'œuvre, foncier, logement, contraintes environnementales, congestions d'infrastructures de transport et énergétiques).

Sur initiative du gouvernement, la NFIA a introduit une approche beaucoup plus stratégique dans son ciblage des entreprises que les autorités souhaitent attirer aux Pays-Bas, en ciblant désormais uniquement les projets contribuant aux transitions numérique, technologique et énergétique du pays. La NFIA et ses partenaires disposent d'équipes sectorielles spécialisées, chargées d'approcher de manière pro-active les entreprises susceptibles de porter un projet d'implantation aux Pays-Bas, en ciblant plus particulièrement certaines niches : agro-alimentaire, industrie chimique, énergie durable, matériaux et systèmes de Haute technologie, technologies de l'information et de la communication (TIC), technologies de la santé et des biotechnologies, alternatives protéinées, technologies quantiques, IA, médecine régénératrice.

Certaines démarches bénéficient par ailleurs d'appellations spécifiques, telles que « *Regional Impact* » (des niches plus petites correspondant à des intérêts particuliers) ou « *Value logistic* » (pour le secteur de la logistique).

- Au-delà de la convention de partenariat signée le 3 octobre 2023 entre Business France et le Secrétariat Général pour l'Investissement (SGPI), chargé de la mise en œuvre du plan d'investissement France 2030, développer **une feuille de route commune approfondie et spécifiquement dédiée à l'attractivité, au service de la sécurisation de nos chaînes de valeur en France**. Cette feuille de route comptera parmi les outils extrêmement utiles au déploiement de la politique d'attractivité « d'attaque » déclinée dans le chapitre précédent (cf. politique d'attractivité « d'attaque » p.79).
- **Fournir un accès plus efficient et simplifié à l'ensemble des informations mises à disposition des investisseurs par Business France**, aujourd'hui partagées entre de nombreux sites et espaces numériques. Actuellement, le site internet de l'agence Business France renvoie, par exemple, entre autres vers le site *Welcome to France*, qui lui-même renvoie vers diverses pages du site internet de la Direction générale des entreprises, avec un contenu et des informations qui restent limitées et peu facilement accessibles. L'appropriation des espaces numériques de Business France par les porteurs de projet internationaux reste très inégale : l'espace *Team France Invest* de Business France, qui apparaît pourtant comme le 5e des 108 espaces Business France les plus visités, n'a reçu que 19 visiteurs par jour en 2022. Par ailleurs, plusieurs documents auraient sans doute vocation à être insérés directement sur ces espaces, pour être immédiatement accessibles aux porteurs de projet internationaux (fiches explicatives sur les lois de simplification distribuées par le réseau de Business France à ses bureaux à l'étranger ; Lettres d'information mensuelles rédigées par le bureau *Attract* de la direction générale du Trésor).
- Mettre en oeuvre l'ensemble des recommandations portées par Guillaume Kasbarian et Laurent Guillot<sup>19</sup> dans leurs rapports respectifs, sur le **développement, en lien avec les collectivités territoriales et les services de l'État, d'un portail numérique unique de suivi de l'évolution des dossiers** permettant aux investisseurs de suivre en temps réel l'état d'avancement des démarches administratives liées à leur projet industriel.

19 - Rapport de G. Kasbarian « 5 chantiers pour simplifier et accélérer les installations industrielles remis au gouvernement le 23/09/2019 - Rapport de Laurent Guillot « Simplifier et accélérer les implantations économiques en France », remis au gouvernement en mars 2022 .

# PROPOSITION 9

**ACCÉLÉRER LES PROJETS D'IMPLANTATION EN FRANCE, EN NOMMANT AUPRÈS DE CHAQUE PRÉFET DE RÉGION UN SOUS-PRÉFET « INVESTISSEMENT ET ATTRACTIVITÉ », CHARGÉ DE COORDONNER LES ADMINISTRATIONS EN « MODE PROJET ».**

## Quels enjeux ?

Les territoires les plus performants en matière d'attractivité et d'accompagnement des projets industriels sont ceux où l'ensemble des acteurs publics et privés ont su s'organiser « en mode projet », pour répondre collectivement et d'une même voix à l'ensemble des demandes et des besoins des investisseurs, français ou étrangers. L'efficacité d'une telle organisation repose sur l'unité de l'action de l'État au niveau local, **qui doit s'articuler autour de l'autorité préfectorale.**

Dans les faits, la plupart des projets de nouvelles implantations ou d'extension d'activités industrielles et logistiques sont d'abord traités à l'échelle départementale, sous l'autorité du préfet de département qui doit coordonner l'ensemble des services déconcentrés de l'État en charge de leur instruction et de leur accompagnement, en lien avec les collectivités territoriales concernées.

Or, l'ensemble des consultations menées par votre rapporteur tout au long de sa mission, à Paris et en régions, montrent que **les préfets de département font aujourd'hui face à plusieurs difficultés récurrentes pour mener à bien cette mission :**

- **Certaines directions régionales des services de l'État, les DREAL et les DRAC en particulier, sur lesquelles le préfet de département n'exerce pas d'autorité hiérarchique, bénéficient d'un fort pouvoir de « contre-arbitrage »** sur les décisions prises par le préfet de département pour accompagner, autoriser et accélérer les projets industriels dans son département.
- Cette problématique est renforcée par le fait que ces deux directions régionales conservent, sous forme d'unités territoriales, des services départementaux qui leur sont hiérarchiquement rattachés et à l'égard desquels le préfet de département ne dispose que d'une autorité fonctionnelle partielle. Par conséquent, **les préfets de département manquent souvent d'appuis influents au niveau régional pour débloquer rapidement les dossiers plus urgents** qui leur sont soumis, et que le préfet de région n'est pas toujours en capacité immédiate de traiter.

Pour appuyer le préfet de département dans cette mission d'accompagnement de l'implantation des projets industriels, **le gouvernement a récemment nommé dans chaque département, à ressources constantes, des référents « France 2030 et accélération des projets industriels » parmi les sous-préfets composant le réseau préfectoral départemental existant.**

- Dans les faits, ces référents exercent la plupart du temps des fonctions de sous-préfet d'arrondissement ou de secrétaire général, et cumulent donc cette nouvelle « casquette » avec les nombreuses autres missions qui leur sont déjà attribuées (Jeux-olympiques, sécurité/ordre public, administration générale de l'État, agriculture, etc.). Le temps et les moyens consacrés à cette mission sont donc très variables et inégaux.
- Par ailleurs, compte tenu de leur positionnement hiérarchique et géographique, ces sous-préfets ne sont pas en capacité d'exercer un pouvoir d'arbitrage suffisamment conséquent sur l'ensemble des services déconcentrés de l'État, en particulier au niveau régional.

## Quelles réponses ?

En s'inspirant du modèle et du réseau des « sous-préfets à la relance » nommés dans le cadre du plan France Relance et mobilisés à 100% sur cette seule mission, votre rapporteur recommande au gouvernement de **créer, auprès de chaque préfet de région, un poste de sous-préfet « Investissement et Attractivité » chargé d'appuyer les préfets de département dans la mise en oeuvre de la politique d'attractivité et d'investissement dans chaque département.**

Il ne s'agit pas d'un échelon supplémentaire, mais d'un **acteur identifié à l'échelle régionale**, qui, en vertu du principe de subsidiarité, **sera mis à disposition notamment des préfets de département pour être un relai direct auprès des services régionaux de l'État** (Rectorat, DREAL, DRAC, etc.) et pour mobiliser les expertises potentiellement manquantes à l'échelon des plus petits territoires.

Sous la double tutelle du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, et du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer, ce sous-préfet aurait la charge **d'animer et de coordonner en « mode projet », l'ensemble des services et opérateurs publics impliqués sur les projets d'investissements stratégiques et les projets d'implantation de son territoire** : commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises (CRP), délégué interrégional de Business France, direction régionale de Bpifrance, de l'ADEME, de la Caisse des dépôts et des consignations, de l'Office français de la biodiversité (OFB), services déconcentrés des ministères (DREAL, DRAC,...). Y seraient également associées, les acteurs chargés de l'emploi et de la formation à l'échelle régionale.

### Exemple du Tour de France

#### Le « sous-préfet Toyota »

Cette proposition repose sur le succès de nombreuses expériences passées, notamment celle des sous-préfets à la relance ou celle du « sous-préfet Toyota », dédié à l'implantation de l'entreprise en 1999 à Valenciennes, que l'entreprise japonaise salue encore aujourd'hui comme un facilitateur déterminant dans son choix d'implantation.

**Le dispositif des sous-préfets à la relance est largement salué** par une très grande majorité des acteurs rencontrés, avant tout parce que **les titulaires de cette mission, nommés dans chaque région<sup>20</sup>, étaient dédiés entièrement à cette fonction, avec une feuille de route très précise** : cela doit être le cas aussi du sous-préfet « Investissement et Attractivité ».

Afin de lui permettre de remplir pleinement sa mission, **sa lettre de mission serait ainsi constituée d'objectifs précisément chiffrés, engageant l'ensemble des services de l'État impliqués**, sur la base du taux de succès des projets d'implantations et de développement industriels qui lui sont transmis. Ces objectifs doivent inciter l'autorité préfectorale à exercer davantage son pouvoir d'arbitrage sur l'ensemble des administrations déconcentrées de l'État, que le sous-préfet « Investissement et Attractivité » aurait la charge de coordonner, sous l'autorité du préfet de région et au service des préfets de département.

20 - Décret du 13 novembre 2020 portant nomination de sous-préfets chargés de mission dans le cadre de la déclinaison territoriale du plan de relance

## Quelles propositions réglementaires et législatives ?

- **Créer, auprès de chaque préfet de région, un poste de sous-préfet « Investissement et Attractivité »** chargé de coordonner en « mode projet » l'ensemble des services et opérateurs publics impliqués sur les projets d'investissements stratégiques et les projets d'implantation de son territoire, en s'inspirant du modèle et du réseau des « sous-préfets à la relance » nommés dans le cadre du plan France Relance.
- **Supprimer le titre de référents uniques à l'investissement (RUI)**, souvent attribué à des fonctionnaires exerçant de nombreuses autres missions. Insuffisamment identifiés au niveau local, les RUI ne bénéficient pas, dans la grande majorité des cas rencontrés par la mission, d'un positionnement hiérarchique leur permettant de débloquer des dossiers et situations problématiques. Par ailleurs, leur intitulé de « référent unique » peut être source de confusion pour les potentiels investisseurs et porteurs de projet.
- **Mettre en place une revue d'accélération des projets industriels par région**, conformément à la proposition formulée en ce sens par Business France auprès de votre rapporteur. Coordinée par préfet de région ou le sous-préfet « Investissement et Attractivité » placé auprès de lui, cette réunion régulière (mensuelle par exemple) de l'ensemble des acteurs publics locaux (délégué régional de Business France, ARD, sous-préfet France 2030, DREAL-DDT/DRAC, ADEME, Bpifrance, Banque des Territoires) permettra de lever les blocages auxquels font face les projets industriels, notamment les plus stratégiques. Une telle démarche avait été initiée avec succès dans le cadre de France Relance (fonds d'accélération) et a notamment été pérennisée dans la région Grand Est.
- **Donner la possibilité au sous-préfet « Investissement et Attractivité » de siéger au Comité d'Orientation et de Suivi des Projets Étrangers (COSPE) de Business France**, au même titre que les agences de développement économique régionales et de rejoindre la plateforme collaborative de la *Team France Invest* mise en place par Business France.
- **Former le sous-préfet « Investissement et Attractivité »** en amont et tout au long de sa prise de poste (en pilotage conjoint par la direction générale des Entreprises, Business France et la Banque des Territoires), et imposer au titulaire du poste la maîtrise de l'anglais pour faciliter le dialogue avec des délégations étrangères.

## Exemple du Tour de France

**Exemples locaux d'organisation « en mode projet » au service de l'attractivité du territoire, à l'initiative du préfet (cf. bilan du Tour de France p. 193).**

- **Nord (59) : le « sous-préfet Toyota » pour l'implantation de Toyota à Onnaing.**

La mobilisation sans précédent de l'État, des collectivités territoriales (Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais, Conseil général du Nord, Communauté d'agglomération de Valenciennes) et des acteurs économiques locaux (CCI Valenciennes, fédérations d'entreprises, Pôle emploi, organismes de formation...) a joué un rôle déterminant dans la décision du groupe japonais Toyota de s'implanter à Onnaing, à proximité de Valenciennes, en 1998, et d'y développer ses activités depuis plus de 20 ans. L'ensemble des parties prenantes interrogées par votre rapporteur confirment que le succès de cette organisation « en mode projet » repose largement sur la nomination, inédite à l'époque, d'un « sous-préfet Toyota » (Laurent Fiscus), dont l'unique mission était d'accompagner l'entreprise tout au long de son projet d'implantation, notamment dans l'accomplissement de ses démarches administratives.

- **Bouches-du-Rhône (13) : le « Lab territorial Industrie Fos-Berre » autour de la zone industrialo-portuaire de Marseille-Fos**

Initiée par le préfet de région et pilotée par le sous-préfet de l'arrondissement d'Istres, cette instance de concertation associe les administrations déconcentrées de l'État, les collectivités territoriales (notamment les 21 communes de l'arrondissement), les autorités du Grand Port Maritime de Marseille (GPMM), les industriels représentés notamment par le groupement maritime et industriel de Fos, les organismes en charge de la formation et de l'emploi (Pôle emploi, AFPA, etc.), les associations et un panel de citoyens, pour accompagner le développement industriel de la zone industrialo-portuaire de Marseille-Fos sur les 21 communes de l'arrondissement d'Istres.

Particulièrement novatrice dans sa méthode et sa composition, cette structure permet de renforcer l'acceptabilité du développement industriel local en faisant travailler ensemble les citoyens, les associations, les élus et les industriels, et d'anticiper les difficultés et blocages d'ordre administratif, politique et juridique.

Comme le souligne Régis Passerieux, sous-préfet de l'arrondissement d'Istres et chargé de piloter le projet : *« Ce laboratoire territorial n'est pas seulement la réponse que nous apportons à une acceptabilité défensive. Il incarne notre volonté de concevoir ensemble la transformation du territoire. »*

- **Région Normandie : le Protocole d'accompagnement environnemental des projets structurants (PRAGPS).**

Ce protocole initié par le Préfet de région et cosigné par la DREAL Normandie, les préfets départementaux, les DDT de chaque département, permet de renforcer le rôle de conseil et d'accompagnement de l'autorité environnementale auprès des porteurs de projets industriels, afin de réduire les délais d'instruction et de mieux anticiper les éventuels blocages administratifs et risques de contentieux.

- **Le Contrat de Relance et Transition Écologique (CRTE), mis en place par la circulaire du Premier Ministre du 20 novembre 2020, réplique une initiative vertueuse menée dans les Hauts-de France : le cadre de travail des CRTE réunit les élus locaux et les services de l'État au niveau de chaque bassin de vie (intercommunalité ou pôle d'équilibre territorial et rural) autour d'un projet commun de territoire.**



# PROPOSITION 10

## ACCÉLÉRER LES PROJETS D'IMPLANTATION EN FRANCE, EN RENFORÇANT LE RÔLE DU PRÉFET ET EN FACILITANT L'EXERCICE DE SON DROIT DE DÉROGATION AUX NORMES RÉGLEMENTAIRES.

### Quels enjeux ?

L'expérience passée des grands projets industriels (cf. Bilan du Tour de France p.193) et l'ensemble des consultations menées par votre rapporteur confirment que **l'autorité préfectorale joue un rôle déterminant dans la réussite des projets d'implantations industrielles, que ce soit à l'échelon départemental ou régional.** En tant que « chef d'orchestre » de l'État au niveau local, le préfet doit coordonner l'action de l'ensemble des services et opérateurs déconcentrés de l'État, en lien avec les collectivités territoriales pour faciliter, autoriser et accélérer l'implantation d'activités industrielles dans les territoires.

Or, il est aujourd'hui manifeste que **les préfets font face à des difficultés croissantes pour assurer la cohérence et l'unité de l'action de l'État en matière de développement économique et industriel.** Cela s'explique notamment par la montée en puissance de la réglementation environnementale et des administrations chargées de contrôler son application.

Plus largement, ces difficultés tiennent également à la **multiplication des opérateurs « autonomes » de l'État** (ADEME, OFB, ...), qui ne s'inscrivent pas dans la chaîne de commandement « classique » des services de l'État et répondent directement aux instructions de leurs conseils d'administration nationaux. Il en résulte parfois un affaiblissement de l'unité de l'action de l'État, en particulier dans le domaine économique.

Sur le terrain, cette situation se traduit par des blocages administratifs fréquents au détriment :

- **Des élus locaux, qui sont confrontés à des injonctions contradictoires de la part des différentes administrations de l'État** concernant la poursuite de leurs politiques, notamment sur l'usage de leurs espaces fonciers.
- **Des porteurs de projet, qui sont confrontés à des procédures de plus en plus longues et complexes, parfois contradictoires,** avec un effet particulièrement négatif sur l'attractivité de notre pays (cf. contexte p. 19).

Dans ce contexte, votre rapporteur souligne la nécessité de **renforcer le rôle du préfet dans le pilotage administratif des projets d'implantations économiques.** Cela suppose :

- De consolider et de rendre plus visible son **pouvoir d'arbitrage**, sur les différentes décisions administratives auxquelles les projets industriels sont soumis.
- De redonner au préfet un **pouvoir plus fort sur les agences et opérateurs de l'État**, nombreux à l'échelon local, qui ne relèvent pas de son autorité hiérarchique directe et qui rapportent directement à leur direction nationale, selon un circuit hiérarchique vertical, peu adapté à l'horizontalité des territoires.
- D'inciter les préfets à utiliser davantage les outils mis à leur disposition pour adapter les normes réglementaires nationales aux spécificités locales, à l'image du décret du 8 avril 2020,<sup>21</sup> qui lui confère un **droit de dérogation, dont la mise en œuvre mériterait sans doute d'être assouplie.**

21 - La généralisation par le décret du 8 avril 2020 du droit de dérogation reconnu au préfet, après une phase d'expérimentation de deux ans sur le fondement du décret n° 2017-1845 du 29 décembre 2017, constitue un nouvel outil auquel les préfets peuvent recourir pour ajuster la mise en œuvre de l'action publique aux contraintes spécifiques de leur territoire.

Quatre conditions doivent aujourd'hui être réunies afin que le préfet puisse déroger aux normes réglementaires :

- la dérogation doit être justifiée par un motif d'intérêt général et l'existence de circonstances locales ;
- elle doit avoir pour effet d'alléger les démarches administratives, de réduire les délais de procédure ou de favoriser l'accès aux aides publiques ;
- elle doit être compatible avec les engagements européens et internationaux de la France: une réponse ministérielle a précisé que les préfets ne peuvent ainsi déroger à l'obligation de soumettre certains projets à une évaluation environnementale, qui découle de la directive européenne 2011/92/UE ;
- elle ne doit pas porter atteinte aux intérêts de la défense ou à la sécurité des personnes et des biens, ni une atteinte disproportionnée aux objectifs poursuivis par les dispositions auxquelles il est dérogé.

C'est le sens du message de la Première ministre Elisabeth Borne, lors de la réception des préfets organisée à Matignon le 8 septembre 2023 : « La norme, nous devons pouvoir y déroger, nous devons pouvoir l'adapter et nous devons même pouvoir la supprimer le cas échéant. Place à l'initiative ! ».

## Quelles réponses ?

- **Réaffirmer l'autorité du préfet sur l'ensemble des services, opérateurs et agences déconcentrés de l'État**, dans la continuité de la loi 3DS<sup>22</sup> qui a fait du préfet de région le délégué territorial de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) et du préfet de département celui de l'Office français de la biodiversité (OFB). Les consultations menées par votre rapporteur confirment que cette loi n'a pas toujours été suivie d'une application concrète dans les territoires, notamment en raison de l'absence de publication, à ce jour, de plusieurs textes réglementaires d'application.
- **Étendre, dans la mesure du possible, la durée d'affectation des préfets et des sous-préfets**, pour renforcer leur connaissance du territoire et leur capacité d'animation de l'écosystème local. Cette durée d'affectation étendue mérite notamment d'être appliquée aux sous-préfets « Investissement et Attractivité » nommés auprès de chaque préfet de région (**cf. sous-préfet « investissement et attractivité » p. 51**).
- **Rendre plus visible et plus accessible le pouvoir de dérogation du préfet**, notamment en le mentionnant de manière systématique dans les contrats d'implantation signés avec les collectivités territoriales et les porteurs de projets (cf. proposition 1 sur le contrat d'implantation, p. 98).
- Réaffirmer formellement aux préfets que l'obligation de saisine préalable et systématique de l'administration centrale (DMATES) sur leurs projets de dérogation **n'équivaut pas à une demande d'autorisation formelle**.
- **Engager une réflexion sur l'encadrement de la responsabilité pénale du préfet**, notamment dans l'exercice de son droit de dérogation aux normes réglementaires.

\* \* \*

22 - Loi du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale.

# PROPOSITION 11

**ACCÉLÉRER LES PROJETS D'IMPLANTATION EN FRANCE, EN RECENTRANT LE RÔLE DE CHACUNE DES ADMINISTRATIONS CENTRALES SUR LEURS COMPÉTENCES RESPECTIVES EN MATIÈRE D'ATTRACTIVITÉ.**

## Quels enjeux ?

Le ministre délégué auprès de la ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, chargé du Commerce extérieur, de l'Attractivité et des Français de l'étranger pilote la politique d'attractivité de la France.

Il s'appuie sur des services répartis entre plusieurs ministères, notamment le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (pilotage en interministériel de la PPG<sup>23</sup> « attractivité » ; réseau des ambassades à l'étranger, mission Attractivité et Rayonnement Économique rattachée à la Direction de la Diplomatie économique (DDE), bureau de tutelle de Business France au sein de la DDE, réseau des conseillers diplomatiques auprès des Préfets de région -CDPR) et le ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique (notamment bureau *ATTRACT*, réseau international des services économiques régionaux et bureau de tutelle de Business France de la Direction générale du Trésor, qui assure le lien indispensable avec la politique industrielle de la France).

- La DDE du MEAE, au-delà du rôle d'impulsion et de veille joué par le réseau des ambassades, joue en particulier un rôle d'animation sur la mobilité des personnes et l'attractivité des talents, en lien avec le ministère de l'Intérieur et des Outre-Mer, sur l'attractivité des organisations internationales économiques, l'influence par le droit, le suivi des expositions universelles et internationales et la campagne Marque France, etc.
- La DG du Trésor du ministère de l'Économie et des Finances, en s'appuyant sur son réseau des services économiques à l'étranger (SE), conduit une veille permanente sur les politiques d'attractivité de nos partenaires économiques et, surtout, assure la coordination interministérielle des grands projets d'investissement et l'articulation indispensable avec la politique industrielle et de compétitivité économique de la France.

La coordination entre les différents services mentionnés semble plutôt naturelle à l'étranger, sous le pilotage des ambassadeurs. **Cette coordination interministérielle demeure, cependant, encore largement perfectible au niveau des administrations centrales**, dont les relations de travail sont parfois très dégradées voire inexistantes et qui n'ont, par exemple, toujours pas accès aux mêmes sources d'information (l'absence de partage de certaines publications internes, pourtant à haute valeur ajoutée, est manifeste de part et d'autre).

---

23 - Politique Prioritaire du Gouvernement

## Quelles réponses ?

Pour limiter le risque de doublons ou de concurrence entre les administrations de ces deux ministères et la perte de lisibilité qui en résulte pour les acteurs économiques, **chaque entité aurait intérêt à se recentrer sur les missions qui lui sont confiées en propre.**

**À titre d'exemple**, la direction de la diplomatie économique du ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères a développé une initiative intéressante sur laquelle votre rapporteur recommande qu'elle monte en puissance, au bénéfice de tous : **le « Programme VIP Eco », qui permet d'exercer une véritable diplomatie d'influence auprès des porteurs étrangers de projets d'implantation potentiels ou avérés, en visite officielle sur le territoire français.**

Par ailleurs, la politique d'attractivité aurait également intérêt à s'appuyer davantage sur le **réseau des conseillers diplomatiques des préfets de région (CDPR)**, en les mobilisant plus formellement sur les enjeux d'attractivité à l'échelle des territoires.

\* \* \*

# PROPOSITION 12

## ACCÉLÉRER LES PROJETS D'IMPLANTATION EN FRANCE, EN FLUIDIFIANT LES DÉMARCHES ADMINISTRATIVES NÉCESSAIRES À L'ACTIVITÉ DES INVESTISSEURS ÉTRANGERS EN FRANCE.

### Quels enjeux ?

Lors de ses consultations, votre rapporteur a rencontré deux sources de préoccupation principales des investisseurs étrangers concernant **les délais de traitement de leurs démarches administratives** :

- **L'accès aux documents administratifs nécessaires à l'installation et à l'activité de leurs salariés en France** : visas, autorisations de travail, permis de conduire.
- **Les délais d'homologation par France compétences de nouvelles formations qualifiantes**, pourtant fondamentales pour la pérennité et le développement de ces entreprises en France.

#### 1. L'accès aux documents administratifs nécessaires à leur installation et à leur activité en France.

Beaucoup d'entreprises étrangères rencontrent des difficultés **au démarrage de leur activité** en France, pour obtenir dans des délais raisonnables les documents officiels (visas, titres de séjour mais aussi certificats de permis de conduire par exemple) nécessaires à l'installation dans de bonnes conditions de leurs salariés et de leurs familles, en provenance de l'étranger.

### EXEMPLE À L'INTERNATIONAL

#### **Le parcours du combattant des investisseurs japonais, lors de leur arrivée en France.**

En guise d'exemple illustratif, le rapporteur partage avec le lecteur le parcours du combattant auquel sont soumis les investisseurs japonais, lors de leur arrivée en France. **Cet exemple n'est pas spécifique aux investisseurs de nationalité japonaise.**

Il relate simplement le partage d'expérience transmis, documents à l'appui, à votre rapporteur par ses interlocuteurs, lors d'une rencontre organisée à la résidence de l'Ambassadeur du Japon en France.

Ce parcours du combattant a été décrit comme « très problématique » pour l'image de la France, vis-à-vis des acteurs économiques japonais.

- **Implantation nouvelle d'une entreprise étrangère en France** : pour venir en France dans l'objectif de créer une filiale française de son entreprise, l'impatrié dépose une demande de visa d'entrée sur le territoire français. Un numéro URSSAF lui est demandé pour obtenir son visa, alors que l'entreprise n'existe pas encore en France et que cet impatrié souhaite venir en France justement pour l'implanter. Après plusieurs mois d'attente et de discussions, et malgré l'aide reconnue de Business France, l'embauche d'un salarié a dû être réalisée pour répondre à la sollicitation de création d'une entreprise, avant même l'arrivée de l'impatrié.
- **Demande de visas pour les salariés étrangers arrivants en France** : plus d'un mois d'attente. Pas de guichet unique.
- **Demande de titre de séjour pour les investisseurs et salariés étrangers séjournant en France** : le titre de séjour actuel expire, avant même que la demande de prolongation ne soit accordée, faute de non-respect des délais de traitement par les administrations d'instruction. Certains expatriés se retrouvent momentanément dans une situation de « présence illégale » involontaire sur le territoire français. Les démarches d'obtention d'une prolongation de titre de séjour sont par ailleurs explicitement décrites comme étant « un parcours du combattant » : pas de rendez-vous disponible, complexité administrative, demandes successives de justificatifs supplémentaires.
- **Demande de permis de conduire des expatriés séjournant en France** : jusqu'à un an et demi de délai d'obtention, après l'arrivée sur le territoire français. Les délais de transfert sont tellement longs, que certains expatriés japonais sont restés pendant toute leur période de séjour en France, sans pouvoir conduire.
- **Demande de traitement de la sécurité sociale des salariés japonais séjournant en France**, soumis à la convention Sécurité sociale France-Japon datant de 2006. Cette convention prévoit cinq ans de couverture, avec l'option d'une sixième année activable. Les délais de traitement sont tellement longs, que cette sixième année expire avant même que l'autorisation de couverture ne soit donnée.

Lors de ce même entretien, les responsables japonais nous ont recommandé de prendre appui sur **le modèle des Pays-Bas de « guichet unique pour l'accueil des étrangers »** : pour tous les traitements de dossiers administratifs (visas, titres de séjour, implantation d'entreprises), les Pays-Bas ont mis en place un guichet unique pour les expatriés, pour traiter prioritairement leurs demandes lors de leur installation.

## Quelles réponses ?

Pour accélérer les procédures administratives et renforcer l'attractivité des talents, la France a notamment mis en place le dispositif du « **passport talent** ». Ces titres de séjour pluriannuel (d'une durée de validité pouvant aller jusqu'à 4 ans, renouvelable) sont accordés à des étrangers (salariés, entrepreneurs, investisseurs internationaux, avec extension à la famille du bénéficiaire) projetant de s'installer en France. Un **passport talent** existe également pour les artistes, pour les créateurs d'entreprises, pour les talents du secteur de la tech et des *start-up* (« French tech Visa »). Ces dispositifs se sont souvent accumulés par strates sectorielles successives et manquent aujourd'hui de cohérence.

Dans ce cadre, votre rapporteur recommande au gouvernement de :

- **Renommer et rendre plus visible la cellule « grands événements » du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer** qui est sollicitée par les autres administrations, pour accélérer les demandes de visas et autres titres de séjour nécessaires à l'activité des investisseurs étrangers en France.
- **Au sein de cette cellule, nommer un référent chargé spécifiquement de recevoir et de faire aboutir les démarches administratives** (visas, autorisations de travail, permis de conduire.) des entreprises et des investisseurs jugés prioritaires en raison du caractère stratégique de leur projet d'implantation en France.
- **Transformer les mécanismes bloquants de « Passeports talents »** afin de les rendre plus accessibles, plus visibles et plus attrayants pour les investisseurs étrangers considérés comme bénéfiques à l'intérêt national.

Le ministère de l'Intérieur et des Outre-mer et le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères ont instauré un « Comité stratégique Immigration », piloté par un ambassadeur dédié aux migrations, qui examine actuellement les pistes d'amélioration sur ces points.

### Exemple du Tour de France

#### **Le guichet des démarches d'arrivée de la sous-préfecture de Palaiseau.**

La sous-préfecture de Palaiseau, dans l'Essonne, a mis en place depuis 2018 un guichet unique accéléré destiné à faciliter les démarches d'arrivée sur le sol français (visas mais aussi accès à diverses prestations sociales) des étudiants et chercheurs étrangers qui rejoignent l'université de Paris-Saclay.

Dans la création de ce guichet, Amélie de Montchalin - alors députée - s'est appuyée sur les clauses dérogatoires permises **par les décrets d'application de la loi du 7 mars 2016 relative au droit des étrangers en France et portant diverses dispositions relatives à la lutte contre l'immigration irrégulière.**

## 2. Les délais d'homologation par France compétences de nouvelles formations qualifiantes.

Dans un contexte de forte pénurie de main d'œuvre dans certains secteurs, **les entreprises françaises et étrangères ont un besoin croissant de créer de nouvelles formations qualifiantes**, rendues nécessaires par l'évolution des marchés ou des technologies.

Or, une grande partie des acteurs économiques rencontrés par votre rapporteur évoquent des **délais moyens d'homologation officielle d'une nouvelle formation qualifiante par l'opérateur France compétences, variant entre 3 ans et demi et 5 ans**. Ces demandes de nouvelles formations qualifiantes sont pourtant fondamentales pour la pérennité et le développement de ces entreprises en France.

Dans ce cadre, ces acteurs économiques ont notamment alerté votre rapporteur sur l'urgence d'anticiper des besoins des nouveaux métiers liés notamment au **développement de l'intelligence artificielle générative**.

Votre rapporteur souligne l'**urgence d'accélérer et de faciliter l'homologation par France compétences de nouvelles formations qualifiantes**, en priorisant les secteurs les plus stratégiques pour notre économie et les secteurs les plus touchés par les pénuries de main d'œuvre.



# PROPOSITION 13

## ACCÉLÉRER LES PROJETS D'IMPLANTATION EN FRANCE, EN FACILITANT LE DÉPÔT DE BREVETS TECHNOLOGIQUES POUR LES ENTREPRISES ET EN LES PROTÉGEANT MIEUX DANS LEUR APPLICATION INDUSTRIELLE.

### Quels enjeux ?

La France dispose, avec l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI), d'un système de protection de la propriété industrielle parmi les plus fiables au monde. La loi PACTE de 2019 a, par ailleurs, initié une mise à niveau salubre du droit français en matière de propriété intellectuelle, en adéquation avec les meilleurs standards internationaux.

L'INPI joue par ailleurs un rôle non-négligeable dans la politique d'attractivité de la France :

- **L'attractivité de nos régions**, par la signature de conventions avec l'ensemble des agences régionales de développement économiques (déploiement d'une centaine de cadres dans l'ensemble des régions françaises), avec Business France, avec Bpifrance, avec le SGPI et avec plusieurs centres d'innovation.
- **L'attractivité de la France à l'international** : l'INPI a signé son premier accord PPH (*Patent Prosecution Highway*) en 2020 avec son homologue japonais, suivi de la signature de 7 autres accords avec la Chine, la Corée, les États-Unis, le Canada, le Brésil, le Maroc et l'Arabie Saoudite. Lorsqu'une entreprise reçoit la validation d'un brevet déposé dans son pays d'origine, ces accords bilatéraux donnent à cette entreprise l'accès à des procédures accélérées de dépôt du même brevet dans le pays tiers signataire.

Toutefois, une grande partie des acteurs économiques rencontrés tout au long de la mission témoignent de leur inquiétude quand à la protection effective de la propriété intellectuelle en France :

- **La culture de protection des droits de propriété industrielle reste très insuffisante en France**, selon eux. Ces manquements font courir des risques inconsidérés aux entreprises françaises concernées et à notre économie.
- **Les PME et les PMI rencontrées sont nombreuses à se trouver confrontées à des difficultés** lorsqu'elles partent à la conquête de marchés internationaux à l'export, où leurs actifs peuvent être facilement usurpés.

Selon l'Office de l'Union européenne pour la propriété intellectuelle (EUIPO), 29% des PME européennes en 2023, contre 10% seulement en 2019, exercent leurs droits à propriété intellectuelle pour protéger leurs actifs immatériels. Selon l'INPI, **seulement 15% des 120 000 PME françaises de plus de 10 salariés déposent des brevets sur leurs produits ou leurs technologies, soit deux fois moins que leurs concurrentes** allemandes, suédoises, suisses et néerlandaises. Cette arme économique puissante est donc largement sous-exploitée par nos entreprises.

## Quelles réponses ?

En s'appuyant sur la qualité du travail de l'INPI, votre rapporteur propose au gouvernement une série de recommandations visant à renforcer la protection des droits de propriété intellectuelle des entreprises en France, notamment celle des PME et des PMI :

**1. Dépôt de brevets :** encourager l'INPI à développer et à délivrer aux entreprises un certificat allégé et automatique de protection des droits de propriété intellectuelle, au moment de la demande de dépôt de brevet.

### Exemple à l'international

#### La protection intellectuelle au Royaume-Uni.

Le Royaume-Uni possède deux systèmes de dépôt de brevets :

- **Une procédure standard**, assurant une protection de longue durée sous réserve d'une instruction approfondie de la demande de dépôt.
- **Un système de « fast track »** (modèle d'utilité), qui permet d'obtenir en accéléré et de manière automatique une sorte de « mini-brevet », non opposable juridiquement mais utilisable dans des négociations commerciales.

La France dispose déjà d'un « certificat d'utilité », similaire dans son application au système « fast track » du Royaume-Uni, mais ce certificat demeure perfectible et surtout très peu connu des entreprises.

La procédure française de demande de mini-brevet accéléré pourrait être assouplie à l'image du modèle britannique, en la rendant totalement « automatique ». Ce type de procédure simplifiée serait notamment de nature à encourager les demandes des PME, souvent moins aguerries au droit de la propriété industrielle.

**2. Financement de la protection intellectuelle :** renforcer la convention de partenariat entre l'INPI (qui dispose de bases de données très étoffées et totalement dématérialisées sur les demandes des entreprises) et Bpifrance, incitant la seconde à proposer des mécanismes d'assurance aux PME-PMI pour le financement de leur propriété industrielle, en liaison éventuelle avec les réseaux bancaires et d'expertise comptable.

**3. Protection de l'application des brevets technologiques :** il paraît utile de soutenir les PME et les ETI françaises dans la **protection de leurs technologies développées, mais aussi dans la protection de l'application de ces technologies**, par le dépôt de brevets. Une PME française ne sait pas nécessairement si la technologie, sur laquelle elle dépose un brevet, existe ailleurs. Il faudrait donc lui permettre de protéger sa technologie aussi dans l'application qui en est faite.

Cette distinction est prévue dans le droit international, mais selon des modalités disjointes :

- Il est possible de protéger l'application d'une invention mais à condition que cette demande ait été formulée ab initio, au moment du dépôt de brevet.
- Seuls les États-Unis permettent un traitement rétroactif, quand les deux demandes (protection de la propriété et protection de son application) n'ont pas été formulées en parallèle. Ce traitement rétroactif reste cependant très coûteux pour l'entreprise.
- Votre rapporteur recommande au gouvernement de **mandater une étude dédiée en lien avec l'INPI, pour assouplir les possibilités offertes aux TPE-PME dans ce domaine.**

**4. Intégration de l'INPI à la Team France Invest :** votre rapporteur recommande que l'INPI soit pleinement intégré à la *Team France Invest* et que soit systématiquement rappelée l'importance du dépôt de brevet, dans chaque contrat d'implantation proposé à un investisseur.

# PROPOSITION 14

## **ACCÉLÉRER LES PROJETS D'IMPLANTATION EN FRANCE, PAR UNE MEILLEURE RÉPARTITION DES COMPÉTENCES ENTRE COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET ENTRE LES AGENCES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONALES ET INTERCOMMUNALES.**

### Quels enjeux ?

La construction du tissu économique, des bassins d'emplois et des filières industrielles de chaque région, est le fruit d'une **succession historique de choix politiques et de décisions économiques propres à chacune d'entre elles, et qui divergent donc d'une région à l'autre.**

Il était donc tout à fait prévisible que la **déclinaison régionale et locale de l'application de lois nationales, notamment sur la répartition des compétences entre l'État et les collectivités, ne soit pas tout à fait identique d'une région à l'autre.**

Cette différenciation parfaitement légitime n'a pas empêché votre rapporteur de constater, tout au long de son tour de France « La France Sait Faire ! », **des situations très contrastées dans le fonctionnement et la répartition des projets d'implantation entre les différents niveaux de collectivités, d'une région à l'autre.**

Ce contraste saute notamment aux yeux, dans **la relation qu'entretiennent les agences de développement économique et d'attractivité régionales et intercommunales, d'une région à l'autre :**

- La bonne coopération entre les agences représentant les différents niveaux de collectivités d'une même région bénéficie à tous les acteurs ;
- Dans la région voisine, au contraire, la concurrence parfois « à couteaux tirés » entre les différents niveaux de collectivités et leurs agences nuit à la qualité de l'accompagnement global des projets et projette une image désastreuse de désunion du territoire auprès des investisseurs.

Par ailleurs, votre rapporteur note que **certains départements ont également conservé de facto leur propre agence dédiée à l'attractivité et au développement économique**, en contradiction avec la répartition des compétences issue notamment de la loi NOTRe<sup>24</sup> de 2015. Si certains départements avaient acquis une légitimité historique et tout à fait justifiée en matière de développement économique et d'attractivité, la superposition d'une strate supplémentaire dans l'accompagnement des projets a tendance à nuire à la lisibilité et à l'efficacité globale de cet accompagnement. Cette situation est d'autant plus problématique, dans la mesure où les agences d'attractivité régionales disposent aujourd'hui, dans la plupart des cas, d'une antenne locale dans chaque département.

Ce constat est **manifeste dans la répartition des compétences entre les différents niveaux de collectivités concernant la politique touristique**, en décalage avec la répartition des compétences en matière de développement et d'attractivité économiques.

24 - Loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

## Quelles réponses ?

Dans ce contexte, votre rapporteur formule trois recommandations principales au gouvernement, **pour mieux répartir certaines compétences et rationaliser les relations entre les différents niveaux de collectivités** - notamment les régions et les intercommunalités - et leurs agences de développement économique et d'attractivité respectives.

Ces recommandations constituent autant de conditions nécessaires pour la réussite d'une politique d'attractivité locale fondée sur l'émulation collective et pour la bonne mise en œuvre du contrat d'implantation (cf. proposition 1 p. 98) :

- **Garantir l'indépendance financière des agences de développement économique régionales (ARD) vis-à-vis des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) de cette même région.** Cette indépendance financière est essentielle pour assurer une autonomie d'action de l'ARD, qui doit pouvoir pleinement jouer son rôle de cheffe de file en matière d'attractivité et de développement économique aux niveaux régional et local.
- **Généraliser la signature d'une charte de fonctionnement entre l'agence régionale de développement économique (ARD) et les présidents des EPCI de la région concernée** (sur le modèle de la charte du réseau « Investir en Hauts-de-France »).

### Exemple du Tour de France

#### La charte de fonctionnement du réseau « Investir en Hauts de France ».

Le succès de la politique d'attractivité menée par la région Hauts-de-France, au travers notamment du contrat d'implantation, repose également sur la signature d'une charte de fonctionnement, entre Nord France Invest (NFI - agence de développement économique de la région Hauts-de-France) et les présidents d'EPCI de la région. Cette charte décrit le processus, le fonctionnement et la répartition des rôles entre NFI et ses partenaires territoriaux. Elle permet d'établir une gouvernance saine pour afficher un front uni (toutes tendances politiques confondues) vis-à-vis des investisseurs, dont chacun souhaite l'implantation dans la région. Sans être directement signataires de la charte, la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) régionale et les services de l'État sont également associés à cette démarche.

- **Confier le pilotage de la politique de développement et d'attractivité touristiques aux régions et aux intercommunalités (EPCI), dans la continuité de la Loi NOTRe.** Le tourisme est un vecteur crucial pour l'attractivité, notamment pour l'attractivité économique et industrielle. Les politiques menées par les collectivités territoriales en matière de tourisme et d'attractivité économique doivent aller de pair. Votre rapporteur recommande par conséquent de confier le pilotage de la politique touristique aux régions et aux EPCI, en tant que chefs de file sur le développement économique.

# PROPOSITION 15

## **ACCÉLÉRER LES PROJETS D'IMPLANTATION EN FRANCE, EN LANÇANT UNE MISSION PARLEMENTAIRE DÉDIÉE À LA RÉFORME DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ ET À LEUR RÔLE DANS LA POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ DE LA FRANCE.**

### **Quels enjeux ?**

Initiée en 2004, la politique des pôles de compétitivité a longtemps été l'un des piliers de la politique nationale de développement économique et de l'innovation, en particulier au bénéfice des PME. L'objectif de ces pôles était de rassembler, en un même lieu, des compétences industrielles, académiques et universitaires pour développer des synergies et tirer profit de la recherche académique pour « transformer l'essai » au niveau des entreprises : de « fabriques à projets » partenariales, les pôles avaient vocation à devenir de véritables « fabriques à produits ». Ils constituent la déclinaison française des politiques de soutien aux clusters.

Depuis 2019, la politique des pôles de compétitivité a été transférée à l'échelon régional, mais l'État est resté garant de la délivrance et de la qualité du label (via la Direction générale des Entreprises du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique). **L'État, en partenariat avec les régions, a lancé la phase V d'un plan d'action dédié sur la période 2023-2026**, qui repose notamment sur :

- Le renforcement et la multiplication des liens entre les acteurs des écosystèmes industriels et économiques ;
- La poursuite de l'action des pôles au niveau européen, pour ouvrir de nouveaux marchés et de nouveaux guichets aux PME françaises ;
- L'accompagnement des entreprises innovantes pour répondre aux enjeux des transitions écologique et numérique mais aussi de la souveraineté, en relai du déploiement du plan d'investissement France 2030.

**Votre rapporteur considère que ces nouvelles orientations devraient bien plus explicitement intégrer l'ensemble des dimensions de la politique d'attractivité de la France**, dans la mesure où ces pôles doivent participer au rayonnement à part entière de la France à l'étranger.

La conviction de votre rapporteur a été confirmée par l'ensemble des échanges qu'il a pu avoir avec les parties prenantes de ces pôles de compétitivité, dans toutes les régions françaises. De ces échanges, votre rapporteur tire notamment les constats suivants :

- Une grande partie des pôles de compétitivité visités **sont trop peu tournés vers l'international** et la recherche de coopérations transfrontalières.

- Le modèle de gouvernance et de gestion des pôles de compétitivité rencontrés **désincite leurs parties prenantes à attirer de nouveaux acteurs**, notamment étrangers, sur leur territoire. Faute de subventions supplémentaires, les structures de gouvernance des pôles (associations) sont généralement trop peu soutenues et incitées financièrement à intégrer de nouveaux acteurs, au risque de réduire les financements dont bénéficient chacun des acteurs déjà installés.
- **Leurs missions ne sont pas toujours articulées avec de trop nombreux autres dispositifs**, destinés à l'industrie (y compris des programmes comme Territoires d'Industrie) ou à la recherche (technopôles), avec lesquels ils sont parfois en doublon ou en concurrence (incubateurs régionaux, clusters non labellisés).
- Un grande partie des pôles de compétitivité rencontrés ont présenté **leur statut juridique et leur modèle économique et de gestion** comme étant « loin d'être optimaux ». Ceux-ci font l'objet de multiples débats, notamment quant à leur transformation éventuelle en sociétés publiques locales ou en établissements publics (sur le modèle de l'établissement public de Paris Saclay).

## Quelles réponses ?

Pour répondre à l'ensemble de ces enjeux, votre rapporteur recommande au gouvernement de **lancer une mission parlementaire consacrée à la réforme des pôles de compétitivité et à la définition de leur rôle dans la politique d'attractivité de la France**.

# PROPOSITION 16

## **ACCÉLÉRER LES PROJETS D'IMPLANTATION EN FRANCE, EN RENFORÇANT LA POSITION DES PORTS FRANÇAIS COMME FERS DE LANCE DE NOTRE POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ.**

### **Quels enjeux ?**

Tout au long de sa mission, votre rapporteur a identifié les zones industrialo-portuaires comme un atout potentiel majeur pour l'attractivité de la France ; potentiel en grande partie sous-exploité aujourd'hui, qu'il convient de développer.

À ce titre, votre rapporteur s'est notamment rendu à la rencontre des acteurs publics et privés de plusieurs ports français, maritimes et fluviaux, et de toutes tailles : Le Havre, Saint-Nazaire, Marseille-Fos, Dunkerque, Mulhouse, Lyon, Canet-en-Roussillon, Port-Barcarès. Il s'est également rendu en Belgique, sur le port d'Anvers-Bruges, afin de comparer les politiques portuaires française et belge.

**Malgré les progrès accomplis depuis quelques années, les ports français restent moins compétitifs et moins performants que beaucoup de leurs concurrents européens**, notamment Rotterdam, Anvers-Bruges, Hambourg, ou encore Valence.

**Ce, alors que la plupart des ports français bénéficient d'un positionnement géographique stratégique vis-à-vis du marché européen et des autres continents :**

- La France possède le deuxième plus grand domaine maritime au monde, avec un accès à tous les océans grâce à nos territoires ultra-marins.
- La France dispose de 66 ports de commerce, dont 11 grands ports maritimes et 35 000 hectares d'espaces fonciers.
- La valeur ajoutée totale associée au fonctionnement du système portuaire français dépasserait les 15 milliards d'euros et l'activité portuaire elle-même représenterait près de 350 000 emplois, dont 180 000 emplois directs.<sup>25</sup>

Fort de ce constat, la compétitivité des ports français doit constituer une priorité, notamment pour renforcer l'attractivité de la France vis-à-vis des investisseurs du monde entier.

Cette hausse de compétitivité ne sera possible que par le **renforcement de l'intermodalité des transports**, mentionné unanimement par les élus et les acteurs économiques rencontrés comme un enjeu prioritaire : plus de 80% des pré- et post-acheminements portuaires (hors oléoducs) en France empruntent la route, alors que 50% du fret conteneurisé du port de Hambourg est par exemple acheminé par voie ferroviaire ou fluviale. Les besoins en investissements de desserte des ports et en infrastructures portuaires français étaient estimés en 2020 à près de 13 milliards d'euros sur 10 ans.<sup>26</sup>

25 - Réarmer nos ports dans la compétition internationale, Rapport d'information n° 580 (2019-2020) de M. Michel VASPART, fait au nom de la commission de l'aménagement du territoire et du développement durable, déposé le 1er juillet 2020.

26 - Source précitée.

## Exemple du Tour de France

### Un modèle d'attractivité pour les ports français : le port d'Anvers-Bruges, en Belgique.

À la suite de la fusion des ports d'Anvers et de Zeebrugge, effective depuis avril 2022, le *Port of Antwerp-Bruges* constitue, plus que jamais, le fer de lance de l'attractivité de la région flamande et de la Belgique : 4,5% du PIB de la Belgique (18% du PIB de la région Flandre), 1 400 entreprises présentes en contrat de concession, 74 000 emplois directs, environ 90 000 emplois indirects, 15% du marché européen du gaz, 20,8 milliards d'euros de valeur ajoutée et 290 millions de tonnes de marchandises (dont 240 millions à Anvers et 49,2 millions à Zeebrugge) traitées par an.

Connecté à plus de 1200 ports dans le monde, le port d'Anvers-Bruges se positionne comme le plus grand port d'exportation européen (environ 159 millions de tonnes par an), le plus grand port de transbordement de véhicules (3,2 millions de voitures par an), le premier port de conteneurs d'Europe en termes de tonnage (159 millions de tonnes par an), le plus grand pôle chimique intégré d'Europe et l'un des principaux ports à conteneurs en Europe.

#### L'attractivité du *Port of Antwerp-Bruges* repose notamment sur les éléments suivants :

- **Un emplacement stratégique** : 60% des consommateurs européens sont situés dans un rayon de 500 km autour du port.
- **Une offre intermodale complète** (connexion ferroviaire, navigation intérieure et estuarienne, réseau routier, *shortsea*, un pôle clé dans le réseau de *pipelines* européens) avec une chaîne logistique moderne (terminaux à conteneurs automatisés ou semi-automatisés), fiable (interruptions rares et limitées dans le temps) et flexible (ex : offre en « *imbalance zero* », qui permet de dé-consolider les conteneurs au port, sans coût additionnel au point de livraison, et optimiser la capacité des camions en mixant les différents produits).
- **Une excellente connectivité** : port accessible en bord de mer et jusqu'à 80 km à l'intérieur des terres.
- **La gouvernance et le statut juridique du port** : société anonyme de droit public détenue à 80,2% par la Ville d'Anvers et à 19,8% par la Ville de Bruges.
- **Un réseau de représentants internationaux particulièrement développé** (16 au total) sur l'ensemble des continents, avec une forte présence dans les pays les plus stratégiques pour l'économie du port d'Anvers.
- **Une pleine intégration du port dans le tissu socio-économique de la ville d'Anvers** reposant sur plusieurs facteurs : une intégration « physique » avec la construction de « la maison du Port », structure architecturale remarquable, dotée d'une importante visibilité pour l'ensemble des habitants, des liens étroits entre les autorités du port, les entreprises et les universités locales, une excellente accessibilité de l'ensemble de la zone industrialo-portuaire en transports collectifs (y compris via des navettes fluviales) notamment pour les personnes travaillant sur le port, une grande ouverture du port aux habitants et aux visiteurs. Cet ensemble de facteurs contribue à développer un sentiment de « fierté locale » vis à vis du port et permet une plus forte acceptabilité des projets industriels qui s'y développent de la part des habitants, des élus et des autres entreprises.
- **Les délais de traitement administratif** : un exemple parmi d'autres, les contrôles phytosanitaires pour les activités de logistique alimentaire : la validation documentaire de la part des services administratifs compétents intervient dans un délai de 48h à 8 jours au port du Havre, contre un délai moyen de 24h sur le port d'Anvers.



## Quelles réponses ?

Votre rapporteur recommande au gouvernement de **lancer un plan d'action national pour l'attractivité des ports français**, dont le modèle économique doit être revu à l'aune des défis économiques, géopolitiques, technologiques et environnementaux de notre époque.

Dans le cadre des préconisations fixées par la Première ministre, il n'appartenait pas à votre rapporteur d'explorer plus en profondeur le contenu d'un tel plan d'action. Il tenait cependant à souligner qu'il souscrit pleinement aux principaux constats et recommandations pour améliorer durablement la compétitivité des ports français, formulés par le **sénateur Michel Vaspert dans son rapport d'information pour « Réarmer nos ports dans la compétition internationale »<sup>28</sup> (2020)**. Parmi ces recommandations, notamment :

- La création d'un Conseil National portuaire et logistique, chargé notamment, dans un premier temps, de surveiller l'évolution du coût des services portuaires ;
- Le pilotage par la performance et la garantie d'une visibilité pluriannuelle aux ports sur les financements attribués par l'État, dans le cadre de Contrats d'Objectifs et de Moyens (COM) ;
- La réduction à 4 ans (au lieu de 5 à 15 ans actuellement) de la durée des agréments des entreprises de remorquage, afin de favoriser la concurrence ;
- Le renforcement du poids des collectivités locales dans la gouvernance, en associant mieux les acteurs économiques et en assurant une représentation unique de l'État au Conseil de surveillance via le préfet de région.

**Plusieurs autres pistes d'amélioration ont par ailleurs été partagées avec votre rapporteur, dans le cadre de ses visites et de ses rencontres avec les acteurs des ports français mentionnés ci-dessus.** Il lui a semblé utile de faire part au lecteur des principales propositions qui ont retenu son attention :

- **Fiscalité de la construction et de l'attractivité portuaires** : donner la possibilité aux communes d'instaurer un abattement de la taxe foncière sur leurs zones industrialo-portuaires de rattachement.
- **Avances remboursables octroyées** par les collectivités locales aux ports, pour le financement des projets d'infrastructures et de rénovation : conditionner le remboursement des projets d'aménagement de foncier industriel à leur rentabilité. En fonction des évolutions du marché et notamment des prix des loyers sur les parcelles concernées, les conditions octroyées peuvent être transformées en subventions ou obérer les possibilités de remboursement. Il nous paraît donc important d'encadrer leur évolution.
- **Rotation portuaire - Être le « premier port touché »** : le sens de la rotation portuaire est clé, pour notre compétitivité à l'import. Actuellement, Rotterdam et Anvers-Bruges sont les premiers ports de desserte en Europe, notamment au départ du continent américain, indépendamment de toute justification géographique. Il est donc capital de multiplier les lignes de dessertes directes ou en première étape, notamment au Havre et à Dunkerque.
- **Réduire les délais administratifs d'instruction et d'autorisation auxquels sont soumises les entreprises exerçant leurs activités dans les ports français**, notamment en matière de logistique alimentaire. A titre d'illustration, en matière de contrôles phytosanitaires, le délai moyen des procédures de validation documentaire varie de 48h à 8 jours sur le Port du Havre contre moins de 24h sur le Port d'Anvers-Bruges.
- **Climat social** : généraliser la signature d'une charte portuaire liant la direction du port et les *dockers*, sur le modèle des accords mis en œuvre à Dunkerque, au Havre et à Bordeaux, notamment.

28 - *Réarmer nos ports dans la compétition internationale*, Rapport d'information n° 580 (2019-2020) de M. Michel VASPART, fait au nom de la commission de l'aménagement du territoire et du développement durable, déposé le 1er juillet 2020

## **C. POUR UNE POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ D'AMPLEUR : MOBILISER NOS RESSOURCES PUBLIQUES ET NOS CAPITAUX PRIVÉS POUR FINANCER LES IMPLANTATIONS INDUSTRIELLES EN FRANCE.**

Dans la compétition que se livrent les nations, notamment européennes, pour attirer les projets d'implantation à haute valeur ajoutée, **la sécurité juridique du projet joue un rôle crucial dans l'arbitrage final de son porteur. Elle constitue donc un enjeu déterminant pour l'attractivité de la France**, raison pour laquelle elle fait l'objet des premières propositions de votre rapporteur (cf. propositions A p.97).

Le deuxième facteur déterminant pour l'attractivité économique d'un pays, c'est sa capacité à assurer à l'investisseur **une simplicité et une rapidité d'exécution dans l'implantation de son projet**. Le besoin d'accroître la lisibilité et la coordination des acteurs – publics et privés – impliqués dans l'accompagnement des investissements stratégiques en France, constitue donc un enjeu prioritaire pour l'attractivité de la France (cf. propositions partie B p.126).

\* \* \*

Enfin, l'attractivité économique des pays les plus compétitifs au monde repose **sur la mobilisation des capitaux au service de leur politique d'attractivité et sur la concentration de leurs ressources publiques et privées sur leurs priorités d'action**. C'est le troisième pilier stratégique de la mise en œuvre de l'*Inflation Reduction Act* par les États-Unis : l'ampleur des ressources mobilisées et concentrées sur des priorités clairement définies, pour financer leurs projets d'implantation.

**La mobilisation de nos ressources publiques est capitale pour soutenir les porteurs de projets** et les accompagner dans le financement de leur implantation en France. C'est pourquoi votre rapporteur soumet les recommandations suivantes au gouvernement, sur la concentration de nos moyens sur nos priorités stratégiques, sur l'accessibilité et la lisibilité de nos financements publics, sur la commande publique stratégique et sur le financement des aménagements fonciers par les collectivités territoriales (cf. propositions partie C moyens publics p.152).

L'investissement public doit servir de levier pour **stimuler l'investissement privé, au service de l'attractivité et de la réindustrialisation de la France**. C'est le sens des propositions de votre rapporteur pour mobiliser les capitaux privés qui servent nos intérêts nationaux, notamment en renforçant notre attractivité fiscale et financière, en élargissant le champ d'intervention des garanties de financements et des dispositifs d'assurance à l'export, en sécurisant le cadre du contrôle des investissements étrangers, en mettant en œuvre des normes comptables extra-financières européennes de l'EFRAG, en réduisant les délais de paiement subis par les entreprises, ou encore en leur donnant plus de visibilité sur leurs approvisionnements en électricité (cf. propositions partie C capitaux privés p.164).

# PROPOSITION 17

## 1. MOBILISATION DES MOYENS PUBLICS

**MOBILISER NOS MOYENS PUBLICS, EN LES CONCENTRANT SUR NOS PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET EN ASSURANT UN ÉQUILIBRE TERRITORIAL NÉCESSAIRE AU SOUTIEN À NOS INVESTISSEMENTS STRATÉGIQUES.**

### Quels enjeux ?

En tant que membre du conseil de surveillance des investissements d'avenir (CSIA) et membre du comité de pilotage du plan d'investissement France 2030 qui se réunit autour de la Première ministre, votre rapporteur souligne la plus-value des **excellentes recommandations émises par la présidente du CSIA, Patricia Barbizet, sur les évolutions nécessaires dans l'engagement des crédits du plan, pour renforcer la concentration de nos financements publics sur nos priorités stratégiques.**

Votre rapporteur tient, par ailleurs, à alerter le gouvernement sur les conséquences politiques et économiques néfastes **des déséquilibres de notre politique d'attractivité dans le soutien et l'accompagnement apportés aux différentes régions françaises, notamment dans le financement de projets industriels en France (cf. contexte, déséquilibre entre nos régions p. 53).**

**Le plan d'investissement France 2030 doté de 54 milliards d'euros en est l'un des exemples les plus manifestes.** Sur les 21 milliards d'euros engagés :

- Un tiers de ces financements France 2030 ont été alloués à des projets industriels et d'innovation situés dans une seule région, en Ile-de-France.<sup>29</sup>
- La région Centre-Val de Loire est la quatrième région française en termes de taux d'emplois industriels.<sup>30</sup> Pourtant, sur les 21 milliards d'euros engagés, elle n'a bénéficié que de 190 millions d'euros (84 lauréats) de financements France 2030 pour accompagner l'ensemble de ses projets.

La priorité qui est donnée au Secrétariat Général pour l'Investissement (SGPI) de financer les projets industriels et d'innovation les plus performants dans les dix filières définies comme stratégiques, **ne peut en aucun cas justifier de tels écarts dans l'accompagnement financier apporté à nos différentes régions.**

28 - **France 2030 : lancement maîtrisé d'un plan d'investissements à impacts majeurs**, 1ère évaluation in itinere – juin 2023- par le Comité de surveillance des investissements d'avenir sous la présidence de P. Barbizet (rapporteur général C. Canivenc).

29 - source: rapport **France 2030 : lancement maîtrisé d'un plan d'investissements à impacts majeurs**, 1ère évaluation in itinere – juin 2023- par le Comité de surveillance des investissements d'avenir sous la présidence de P. Barbizet (rapporteur général C. Canivenc).

30 - *L'industrie : un moteur de croissance et d'avenir en Centre-Val de Loire*, étude publiée par Dev'up Centre-Val de Loire, janvier 2020)

## Quelles réponses ?

### 1. Mettre en application les recommandations de la présidente du CSIA, concernant la poursuite du déploiement du plan d'investissement France 2030.

Votre rapporteur recommande au gouvernement de retenir notamment les propositions suivantes :

- **Pour donner plus de marge de manoeuvre à l'État dans le choix des bénéficiaires, réduire le recours aux appels à projets** (71 appels à projets en 2022), au profit de contrats de commande publique, de gré à gré ou d'appels à manifestations d'intérêt resserrés fondés sur des critères pré-définis.
- **Gagner en agilité d'exécution**, notamment en prévoyant, au cas par cas, une réserve de 10% de crédits additionnels non fléchés pour chaque projet porté par des établissements ou des organismes publics.
- **Resserrer les champs d'investissement des 40 domaines actuels à 20**, à définir conjointement par le ministère de l'Economie et des Finances, le SGPI et les ambassadeurs de filières France 2030.
- **Mieux concentrer nos investissements sur les acteurs émergents** favorisant l'innovation de rupture (38% des investissements, contre un objectif de 50% fixé par le président de la République), et sur **les maillons des chaînes de valeur** où l'effet de transformation est le plus marqué ou qui sont le plus en tension.

### 2. Rééquilibrer rapidement la couverture géographique du soutien public aux investissements stratégiques.

À cet effet, votre rapporteur soumet de recommandations majeures au gouvernement, sur la base d'expérimentations abouties menées en France et à l'étranger :

- **Créer un fonds de revitalisation pour les PMI dans les villes moyennes**, sur le modèle du fonds de transition mis en œuvre à la sortie de la crise Covid-19. Ce fonds serait abondé à hauteur de 1,2 milliard d'euros, provenant pour un tiers de France 2030, un tiers des régions et un tiers de fonds européens. Ce fonds pourrait être placé sous le pilotage du SGPI ou de Bpifrance.
- Coupler ce fonds de revitalisation avec la création d'un **fonds d'investissement stratégique, piloté par Bpifrance et géré et financé dans le cadre d'un partenariat « public-privé »**. Ce fonds aurait pour objectif principal d'investir en fonds propres dans les projets industriels, portés par des entreprises françaises et étrangères, qui contribuent au renforcement de nos chaînes de valeur stratégiques sur notre sol.

Cette proposition s'inspire de la mise en œuvre du fonds d'investissement dédié aux minerais et métaux critiques pour sécuriser l'approvisionnement de l'industrie<sup>31</sup>, à la suite de la publication des conclusions du rapport de Philippe Varin<sup>32</sup> en 2022 sur le sujet. Le fonds stratégique proposé par votre rapporteur reposerait sur un modèle de financement et de gestion similaire mais aurait un champ d'intervention plus large s'agissant des secteurs industriels couverts.

31 - Officiellement lancé le 11 mai 2023 par le Gouvernement, ce fonds, géré par la société InfraVia, a vocation à être investi par des partenaires privés, industriels comme financiers, et sera abondé par l'État dans le cadre de France 2030, à hauteur de 500 millions d'euros. La Caisse des Dépôts sera l'opérateur pour le compte de l'État de cet investissement. Incluant l'investissement de l'État, InfraVia vise une levée de fonds à hauteur de 2 milliards d'euros.

32 - *Rapport* sur la sécurisation de l'approvisionnement de l'industrie en matières premières minérales, remis par Philippe Varin au Gouvernement le 10 janvier 2022.

À l'étranger, le fonds espagnol COFIDES<sup>33</sup> constitue un modèle de fonds stratégique « public-privé » particulièrement intéressant pour illustrer la proposition de votre rapporteur.

## Exemple à l'international

### Le fonds stratégique espagnol de la COFIDES.

Créée en 1988, la *Compañía Española de Financiación del Desarrollo* (COFIDES) constitue à la fois une agence publique de développement et un fonds stratégique.

**Ce fonds stratégique est financé et géré dans le cadre d'un partenariat « public-privé »** : il est co-détenue à quasi-parité par des institutions financières publiques (54%) et des investisseurs espagnols privés (46%).

Doté de 2,2 milliards de dollars d'actifs sous gestion et d'1 milliard de dollars en gestion pour le compte de tiers, le fonds joue un **rôle particulièrement stratégique de soutien et de « complément » aux entreprises espagnoles souhaitant développer leurs activités en Espagne et sur les marchés internationaux**, à travers des financements préférentiels et des prises de participations (95% du capital apparaît hors-bilan).

Ce fonds remplit trois missions principales :

- Soutenir l'**internationalisation des entreprises espagnoles** (1,4 milliard de dollars) ; c'est sa mission principale.
- Favoriser le **développement des pays émergents** à travers des opérations de prêts aux États, de microfinancement ou de prise de participation des fonds et entreprises à l'étranger.
- Accompagner la **recapitalisation des entreprises en difficulté**, notamment à la suite de la crise du Covid-19 : à travers son fonds dédié (le FONREC), la Cofides a ainsi permis la recapitalisation de 89 entreprises espagnoles (780 millions d'euros déployés).

Malgré des ressources relativement limitées, ce fonds se distingue en tant que fonds stratégique par son **agilité** (liée notamment à sa gouvernance public-privé) et sa **propension à investir à l'étranger** dans des entreprises espagnoles à fort potentiel d'internationalisation.

Il investit principalement en *private equity* (77%) et en infrastructures (23%), avec une forte présence dans les secteurs industriels les plus stratégiques du pays. Les performances de ce fonds reposent également sur sa capacité à nouer depuis des années de nombreux partenariats avec des fonds étrangers.

33 - *Compañía Española de Financiación del Desarrollo*

# PROPOSITION 18

## 1. MOBILISATION DES MOYENS PUBLICS

### **MOBILISER NOS MOYENS PUBLICS, EN RENFORÇANT LE FINANCEMENT DES IMPLANTATIONS INDUSTRIELLES ET DU DÉVELOPPEMENT DE NOS FILIÈRES LES PLUS STRATÉGIQUES.**

#### Quels enjeux ?

L'ensemble des investisseurs français et étrangers consultés soulignent **leurs difficultés à obtenir une information « claire, fiable et rapide » sur les financements publics disponibles aux niveaux national, régional et local, sur les montants alloués dans le cadre des appels à projet et sur les délais de mise à disposition des fonds.**

Or, en France, Business France n'est, sauf pour de très grands projets stratégiques, pas considéré comme un interlocuteur d'appui sur le financement des projets d'implantation. Dans une logique très classique relatée par de multiples interlocuteurs rencontrés, Business France renvoie donc les investisseurs rencontrés vers les agences régionales de développement (ARD), qui elles-mêmes renvoient ces investisseurs vers Bpifrance pour des guichets dont celle-ci n'a bien souvent même pas la gestion (« quand les ARD ne dissuadent pas de présenter des candidatures au regard de la complexité des procédures »).

À ce manque de lisibilité au niveau national, s'ajoute la « **complexité absolue et rédhibitoire** » **des dossiers de candidature aux appels d'offres de financements européens**. Les fonds européens de développement régional (FEDER) sont les plus régulièrement cités parmi les entreprises, auxquels près des trois quarts des PME-ETI rencontrées ont tout simplement renoncé à postuler.

Les consultations menées par votre rapporteur confirment que **ce manque de lisibilité sur le paysage des financements publics constitue un frein majeur à l'attractivité de la France**. Il engendre possiblement l'une des trois situations suivantes :

- **Le renoncement à un projet d'investissement** par un investisseur étranger ou par la filiale française d'un groupe étranger, qui ne sont bien souvent pas en mesure de présenter à leur maison-mère un état des lieux complet des financements publics disponibles à l'appui d'un projet d'investissement.
- « **L'effet d'aubaine** » : plusieurs entreprises rencontrées ont bénéficié d'une subvention publique, dont l'attribution a été actée alors même que le projet d'implantation était déjà décidé voire engagé. La subvention publique n'a donc pas été motrice dans la décision d'investissement du porteur du projet.
- **La mise en difficulté d'entreprises françaises** dans leurs projets de développement, ce manque de lisibilité est bien sûr pénalisant pour les entreprises françaises elles-mêmes.

**La transparence et la lisibilité de nos guichets de financement constituent un enjeu fondamental pour l'attractivité de la France** selon une immense majorité des acteurs économiques rencontrés tout au long de la mission : ils demandent à pouvoir avoir accès à une information claire, fiable et rapide sur les financements publics disponibles et leurs modalités d'attribution.

## Quelles réponses ?

Pour répondre à cet enjeu majeur, votre rapporteur propose au gouvernement de mettre en œuvre trois propositions.

### 1. Renforcer la lisibilité des procédures et des guichets de financement publics dédiés à l'attractivité et à la réindustrialisation.

Cette proposition implique notamment de mettre en œuvre trois mesures prioritaires pour permettre aux porteurs de projets d'accéder à une information claire, fiable et rapide sur les financements publics disponibles et leurs modalités d'attribution :

- **Délai d'obtention d'une subvention** : définir en amont de l'ouverture de chaque appel à projet (AAP) et appel à manifestation d'intérêt (AMI) publics, une date butoir contraignante de délivrance des financements.
- **Méthode de calcul d'une subvention allouée** : définir en amont de l'ouverture de chaque appel à projet (AAP) et appel à manifestation d'intérêt (AMI) publics, une explication détaillée sur la méthode de calcul appliquée pour leur attribution. Dans un second temps, lancer un travail de cartographie complète et actualisée des financements publics disponibles dans chaque région, dans le cadre d'un travail partenarial entre les agences régionales d'attractivité (ARD), sur le modèle des matrices régionalisées déployées en Italie.
- **Accessibilité linguistique** : l'ensemble des appels à projets, AMI, et autres mécanismes d'attribution de financement public auxquels les entreprises étrangères sont éligibles, doivent être accessibles en anglais. Les candidatures doivent également pouvoir être restituées en anglais.

### 2. Au niveau national, réduire le nombre d'appels à projets ou à manifestations d'intérêt et rendre obligatoire le dépôt de tous les AAP et AMI sur un portail interministériel unique dédié.<sup>34</sup>

## Exemple à l'international

### **La création par l'État estonien d'un guichet de financements unique.**

L'État estonien a récemment regroupé sous une même entité, *Estonia Business and Innovation Agency*, l'agence de promotion du commerce et de l'investissement (équivalent de Business France) et l'agence KREDEX chargée de l'innovation et des principaux financements (équivalent de Bpifrance), permettant un appui plus réactif et global aux entreprises estoniennes.

### 3. Mieux associer les tiers qui accompagnent aujourd'hui les entreprises au quotidien (notaires, experts comptables et commissaires aux comptes, conseillers en gestion de patrimoine) à la promotion « pédagogique » des outils d'aide au financement des entreprises françaises et étrangères.

Cette meilleure association pourrait notamment se matérialiser par la signature de chartes avec les fédérations professionnelles et ordres professionnels représentant ces professions et la *Team France Invest*, à l'image de la convention signée entre Business France et le cabinet Mazars sur l'accompagnement juridique des entreprises étrangères qui s'implantent en France.

34 - Cette proposition reprend notamment une recommandation formulée par la Cour des comptes dans son rapport sur *La capacité d'action des préfets*, publié le 10 novembre 2023.

# PROPOSITION 19

## 1. MOBILISATION DES MOYENS PUBLICS

### **MOBILISER NOS MOYENS PUBLICS, EN RENFORÇANT NOTRE COMMANDE PUBLIQUE DURABLE ET STRATÉGIQUE.**

#### Quels enjeux ?

Plus de 150 milliards d'euros par an, près de 7,5% du PIB (2021) : **la commande publique a un rôle crucial à jouer** pour la transformation de notre modèle économique. Or, **son potentiel est encore insuffisamment exploité** au service de notre politique environnementale, de notre politique industrielle et de l'attractivité de notre pays.

Tout au long de son tour de France « La France Sait Faire ! », votre rapporteur a pu noter à quel point un nombre très considérable d'**entreprises françaises et étrangères implantées en France regrettent l'absence ou l'insuffisante prise en compte du critère de « préférence locale et française »** - de manière directe ou indirecte - dans les mesures publiques de soutien à l'achat et dans l'attribution des marchés publics.

#### Exemple du Tour de France

##### **La préférence nationale dans les marchés publics pour les bus urbains, en Europe.**

Parmi les acteurs de la filière (donneurs d'ordre, sous-traitants, exploitants, administrateurs chargés des marchés publics) rencontrés tout au long de la mission, à Paris et en régions, ils déplorent unanimement l'incapacité pour les marchés publics français d'attribution à favoriser l'offre nationale à la hauteur de celle des autres pays européens, soumis aux mêmes directives régissant la concurrence sur le marché européen.

La part de marché des acteurs nationaux, dans l'allocation des marchés publics de bus urbains (chiffres présentés et confirmés dans les études menées par plusieurs acteurs français du secteur) :

- En Pologne : 90% des marchés sont attribués à des entreprises polonaises.
- En Allemagne : 80% des marchés sont attribués à des entreprises allemandes.
- En France : 59% des marchés sont attribués à des entreprises françaises.

La faiblesse du lien entretenu entre la filière française du secteur et notre commande publique est particulièrement problématique, dans un contexte où la durée moyenne d'exploitation prévue dans ces marchés est désormais de 15 ans et ne cesse de s'accroître.



Le regret de l'absence de prise en compte - directe ou indirecte - d'une « part française » dans les contrats de commande publique est un **sentiment également partagé par de nombreuses collectivités territoriales rencontrées**.

- **Celles-ci déplorent de ne pas disposer de tous les leviers et de l'expertise juridique nécessaires** pour élaborer des marchés et des contrats publics permettant de favoriser les entreprises locales, françaises et européennes, sans contrevenir au code de la commande publique (CCP) et au droit européen en la matière.
- Ce phénomène est notamment largement ressenti par des milliers d'intercommunalités petites ou rurales, contribuant ainsi au sentiment de déséquilibre manifeste entre les territoires engendré par certaines de nos politiques de développement économique (**cf. contexte déséquilibre entre les régions p 53**).
- Dans de nombreuses situations rencontrées, le risque juridique engendré par l'élaboration de ces marchés conduit les collectivités territoriales à **s'auto-censurer « par précaution » et à privilégier l'offre la plus avantageuse sur le seul critère du prix**.

Cet état des lieux est d'autant plus dommageable, que la commande publique constitue un levier potentiel crucial au service de l'attractivité de la France et de ses entreprises, et que **plusieurs réformes récentes ont été mises en œuvre aux niveaux national et européen pour développer une commande publique plus durable, permettant aux entreprises industrielles européennes, plus vertueuses sur le plan environnemental, de bénéficier d'un avantage compétitif considérable** face à leurs concurrents internationaux, chinois et américains en particulier.

À ce titre, on peut notamment citer :

- **Le Mécanisme d'Ajustement Carbone aux Frontières (MACF)**, entré en vigueur dans sa phase transitoire au 1er octobre 2023. Cet instrument réglementaire européen permettra de soumettre les produits importés dans le territoire douanier de l'Union européenne à une tarification du carbone équivalente à celle appliquée aux industriels européens fabriquant ces produits. Votre rapporteur salue la mise en œuvre de ce dispositif qui doit permettre de rétablir une concurrence équitable entre nos industriels et leurs concurrents extra-européens.
- **La loi Climat et Résilience (2021)** a introduit l'obligation de clauses environnementales dans les marchés publics en 2026 et a prévu la création d'outils d'analyse du coût du cycle de vie – incluant les coûts environnementaux – en 2025.
- **La loi industrie verte (2023)** comporte plusieurs dispositions visant à renforcer la prise en compte des exigences environnementales et sociales dans la commande publique. La loi précise notamment que l'appréciation de « l'offre économiquement la plus avantageuse » peut également être déterminée sur le fondement d'une pluralité de critères comprenant les « aspects environnementaux » de l'offre au-delà du seul critère du prix.

## Quelles réponses ?

Afin de contribuer à apporter une réponse à cette situation paradoxale et dommageable pour nos entreprises, pour nos collectivités et pour l'attractivité globale de notre pays, votre rapporteur recommande au gouvernement de prendre les mesures suivantes :

### 1. Promouvoir des modèles-types de commande publique durable, assortis d'une circulaire « Mode d'emploi » à destination des acheteurs publics.

Ces modèles doivent permettre de **soutenir juridiquement les collectivités locales** dans l'élaboration de leurs appels d'offres, d'informer en amont les industriels sur les exigences requises et de **sécuriser l'action des élus locaux** qui souhaitent mieux prendre en compte les critères de préférence locale et nationale dans l'attribution de leurs marchés et contrats publics.

Cette initiative s'inscrirait dans le cadre du plan national pour des achats durables (PNAD) 2022-2025<sup>36</sup> porté par le ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires et copiloté par la direction des affaires juridiques du ministère l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique.

Dans le cadre du plan, ont notamment été annoncées trois séries d'initiatives particulièrement intéressantes :

- **La formation et l'accompagnement des acheteurs** : mise à disposition d'un MOOC achats durables, soutien aux réseaux régionaux d'achats durables sous forme de « guichets verts » ;
- **La valorisation des bonnes pratiques** : plateforme de l'achat durable donnant accès à des répertoires de clauses types ou à des guides - notamment sur les aspects sociaux ;
- **L'aide aux acheteurs et aux entreprises** sur les sources d'approvisionnements (plateforme de l'inclusion, plateforme APProch ouverte aux collectivités depuis plus d'un an), l'analyse technique (outils d'analyse du cycle de vie) et le pilotage de leurs achats par des indicateurs de suivi.

### 2. Accélérer la mise en place d'un « kit achats durables » à destination des acheteurs publics, pour les aider à :

- Mieux cartographier, prioriser et piloter leurs achats durables par secteur ;
- Mieux définir leurs besoins en intégrant des objectifs de développement durable et d'innovation ;
- Mieux connaître leurs obligations et les outils pour y répondre, par segments d'achats.

### 3. Promouvoir une commande publique qui valorise davantage l'exigence de souveraineté économique, en lien avec le déploiement de notre politique d'attractivité « d'attaque ».

Il semble prioritaire de **lancer une mission parlementaire ou d'experts**, dédiée :

- À la modélisation de **la valeur économique de la souveraineté** sur le long terme, insuffisamment mise en avant aujourd'hui au titre des avantages comparatifs de la France sur des contrats stratégiques.
- À l'étude approfondie des **marges de manœuvre permises par l'application des directives européennes** actuelles, ainsi que des évolutions accessibles et nécessaires à mettre à l'ordre du jour des négociations des instances européennes (ce, dans la dynamique très positive entamée en ce sens depuis la sortie de la crise Covid-19 : plan de relance européen, lancement des PIIEC, politique d'aides d'État, etc.).
- À l'étude comparative des **dispositions prises par les nations avec lesquelles nous sommes en compétition**, pour promouvoir une commande publique qui valorise leur propre souveraineté économique.

36 - Les communes dotées d'un plan local d'urbanisme approuvé peuvent, par délibération, instituer un droit de préemption urbain sur tout ou partie des zones urbaines et des zones d'urbanisation future délimitées par ce plan, dans les périmètres de protection rapprochée de prélèvement d'eau destinée à l'alimentation des collectivités humaines, dans les périmètres définis par un plan de prévention des risques technologique, dans les zones soumises aux servitudes du Code de l'environnement, ainsi que sur tout ou partie de leur territoire couvert par un plan de sauvegarde et de mise en valeur rendu public ou approuvé.

# PROPOSITION 20

## 1. MOBILISATION DES MOYENS PUBLICS

### **MOBILISER NOS MOYENS PUBLICS, EN RENFORÇANT LES MOYENS MIS À DISPOSITION DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES POUR PLANIFIER LEUR FONCIER INDUSTRIEL.**

#### Quels enjeux ?

En matière de foncier industriel, il est urgent de poursuivre notre passage **d'une logique « projet par projet » à une politique de planification des réserves foncières sur le long terme**, pour le développement économique futur des territoires.

La loi Industrie Verte constitue l'une des avancées les plus notables en la matière, notamment par **l'instauration d'une planification du foncier industriel à l'échelle régionale** au travers des schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET)

Or, **les intercommunalités jouent également un rôle prédominant sur la gestion du foncier économique**. Elles ont aussi besoin d'outils plus performants à leur disposition pour mieux planifier cette gestion, notamment dans le cadre des enjeux suivants :

- **La crainte du contentieux judiciaire** : par crainte du risque de contentieux judiciaire, un grand nombre de collectivités n'utilisent pas suffisamment les outils mis à leur disposition dans le cadre de la définition des PLU-PLUi, notamment la possibilité d'intégrer un droit de préemption en application de l'article L211-1 du code de l'urbanisme.<sup>36</sup> La crainte de contentieux judiciaires en la matière vient de la nécessité pour elles de devoir justifier l'existence d'un projet alternatif abouti, pour préempter des terrains considérés comme stratégiques dans une zone d'aménagement.
- **La prise en compte de la valeur stratégique d'un terrain, au-delà de sa valeur purement économique** : les dispositions actuelles régissant l'allocation de terrains dans le cadre d'appels à projets émis par une collectivité ou une société publique d'aménagement, favorisent grandement la sélection du « mieux-disant » dans son offre financière au détriment de la prise en compte de la valeur stratégique de chaque projet pour le territoire. Ce biais de sélection indu constitue l'une des grandes raisons de la crainte du contentieux judiciaire partagée à votre rapporteur par des dizaines de maires et de présidents d'intercommunalités.

36 - Les communes dotées d'un plan local d'urbanisme approuvé peuvent, par délibération, instituer un droit de préemption urbain sur tout ou partie des zones urbaines et des zones d'urbanisation future délimitées par ce plan, dans les périmètres de protection rapprochée de prélèvement d'eau destinée à l'alimentation des collectivités humaines, dans les périmètres définis par un plan de prévention des risques technologiques, dans les zones soumises aux servitudes du Code de l'environnement, ainsi que sur tout ou partie de leur territoire couvert par un plan de sauvegarde et de mise en valeur rendu public ou approuvé.

## Quelles réponses ?

Sur le renforcement des moyens mis à disposition des collectivités territoriales pour planifier leurs espaces fonciers industriels, votre rapporteur recommande au gouvernement de reprendre **les mesures proposées par le préfet Rollon Mouchel-Blaisot, dans son rapport sur la « Stratégie nationale de mobilisation pour le foncier industriel »** remis en juillet 2023.

Votre rapporteur souhaite attirer l'attention du gouvernement plus particulièrement sur les mesures proposées par le préfet Rollon Mouchel-Blaisot concernant :

- **L'adaptation du droit de préemption urbain**, qui constitue un enjeu prioritaire pour la gestion du foncier économique et industriel par les collectivités territoriales (notamment les EPCI) ;
- **Le financement de la préemption du foncier économique par les EPCI et la Banque des Territoires par la recapitalisation des établissements publics fonciers (EPF)**, pour sécuriser le financement de long terme du foncier industriel que la puissance publique a intérêt à conserver dans son portefeuille.

En complément des propositions émises par le préfet Rolon Mouchel-Blaisot, votre rapporteur suggère au gouvernement de **lancer trois expérimentations d'ampleur, à l'échelle nationale** :

1. Une expérimentation dédiée à **la révision des critères d'attribution des terrains constructibles par les collectivités territoriales et par les sociétés publiques d'aménagement, afin de leur permettre de mieux valoriser l'intérêt stratégique** des projets industriels qui leur sont soumis (notamment dans le cas d'appels à projets), au-delà de leurs seuls caractéristiques financières.
2. Une expérimentation dédiée à **la création d'une foncière publique**, avec une montée au capital de la Caisse des dépôts et des consignations, de la Banque des Territoires et des collectivités volontaires, **ayant pour rôle une maîtrise publique du foncier destiné à un développement économique sur du long terme.**

L'existence de telles foncières publiques constituerait le « chaînon » manquant entre les obligations auxquelles sont astreints les établissements publics fonciers notamment locaux (EPFL) dans leur action, et la possibilité de maîtriser le foncier économique et industriel sur le long-terme.

### Exemple du Tour de France

#### **Le bail emphytéotique de l'établissement public foncier local (EPFL) de Haute-Savoie.**

L'EPFL de Haute Savoie qui a décidé de ne plus vendre de foncier dédié au développement économique. Il le met désormais à disposition des investisseurs choisis, par le biais d'un bail à construction ou d'un bail emphytéotique.

L'objectif visé : avoir la maîtrise du « coup d'après ». En cas de départ de l'entreprise, l'EPFL de Haute-Savoie garde la maîtrise du foncier pour engager la reconversion du site et poursuivre la réindustrialisation de son territoire.

**3. Alternativement, une expérimentation dédiée à la dotation des EPF, afin qu'ils puissent eux-mêmes avoir la responsabilité du portage « en mode foncière ».**

Ce métier n'est pas leur première vocation, mais cette option présente un avantage majeur : la puissance de l'effet de levier. En effet, les EPF ne paient pas d'impôt sur les sociétés et ne re-facturent pas leurs frais financiers et de structure, contrairement aux sociétés publiques. Le statut des EPF leur permet, par ailleurs, d'exiger des taux de rendement sur leurs terrains plus faibles et de plus long-terme, qu'une foncière privée ou même publique.

\* \* \*

# PROPOSITION 21

## 2. MOBILISATION DES CAPITAUX PRIVÉS

### **MOBILISER LES CAPITAUX PRIVÉS, EN RENFORÇANT L'ATTRACTIVITÉ FINANCIÈRE DE LA PLACE DE PARIS.**

#### Quels enjeux ?

Avec la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne après le vote du Brexit en 2016, **un grand nombre d'institutions financières basées à Londres ont rapidement perçu l'intérêt de rapatrier une partie de leurs activités et de leurs équipes à Paris**, notamment dans le but d'assurer leur accès au marché européen (*cf contexte réformes attractivité place de Paris p.164*).

Malgré les réformes menées et les progrès accomplis et unanimement reconnus pour renforcer l'attractivité de la place de Paris, plusieurs de ces institutions financières indiquent qu'**elles continuent à se heurter à certaines rigidités du cadre juridique et fiscal auquel est soumis le secteur financier en France**.

Ces rigidités constituent, selon leurs propres dires, un frein majeur pour ces institutions dans la poursuite du transfert de leurs activités et de leurs équipes de Londres à Paris. C'est notamment le cas pour leurs activités de gestion d'actifs, qui contribuent grandement au financement de nos entreprises mais qui sont des activités par nature plus fluctuantes.

La plupart de ces contraintes ne sont d'ailleurs pas propres aux institutions financières étrangères et pèsent également sur les établissements financiers français dans leur activité de financement de notre économie.

#### Quelles réponses ?

**Toutes les propositions débattues avec ces institutions financières n'ont pas été retenues**, soit par votre rapporteur, soit par les administrations et personnalités expertes de nos politiques d'attractivité financière. Les propositions écartées l'ont été, soit pour des raisons d'efficacité non-avérée, soit pour des raisons de justice sociale ou fiscale.

**Certaines propositions débattues ont toutefois retenu l'attention de votre rapporteur**, par leur caractère innovant pour l'attractivité financière de la place de Paris vis-à-vis des investisseurs étrangers et par le soutien qu'elles apportent également aux acteurs économiques et financiers nationaux.

##### **1. Etudier les pistes d'évolution du droit du travail adaptées au secteur financier.**

L'ensemble des investisseurs rencontrés confirment que les réformes menées par la France en matière de droit travail ont eu un effet déterminant pour renforcer l'attractivité de la place financière de Paris, à la suite du Brexit. Ils citent notamment :

- Les réformes du marché du travail engagées depuis 2016 ;
- L'exclusion du bonus récupérable de l'indemnité de licenciement ;
- La dispense temporaire d'affiliation à l'assurance vieillesse pour les salariés impatriés.

Pour pérenniser et accélérer le rapatriement en France de cadres du secteur financier, les consultations menées par votre rapporteur, tout au long de sa mission, indiquent que des ajustements pourraient être bénéfiques dans deux domaines :

- **Les règles encadrant le recours aux ruptures conventionnelles et aux licenciements économiques.**

Le code du travail et la jurisprudence ont instauré différents dispositifs visant à limiter la succession de « petits » licenciements pour motif économique destinés à contourner la mise en œuvre d'un plan social, qui incluent notamment les ruptures conventionnelles qui ne font pas l'objet d'un remplacement.

Ces règles se traduisent notamment par des seuils prévus par la loi (Code du travail), et précisés par la jurisprudence, **imposant de mettre en œuvre un plan social à partir d'un certain nombre de licenciements pour motif économique et de ruptures conventionnelles, sur une période donnée.**

Ce « plafonnement » du recours aux licenciements économiques et aux ruptures conventionnelles par entreprise, et par période, est une mesure cruciale de protection des salariés, qui ne peut en aucun cas être remise en cause dans son application générale.

Néanmoins, ces règles de seuils déclenchant l'obligation de mettre en œuvre un plan social, complexifiées par une jurisprudence évolutive, pénalisent l'attractivité de la place financière de Paris, notamment pour les activités les plus fluctuantes comme la gestion d'actifs.

Votre rapporteur recommande au gouvernement d'étudier **deux mesures complémentaires** pour faire évoluer le décompte du nombre de licenciements économiques et de ruptures conventionnelles pris en compte pour déclencher l'obligation de mise en œuvre d'un plan social :

- **Exclure de ce décompte les cadres avec un très haut niveau de rémunération** (ex : à partir de 500 000 euros par an). Cette mesure ne concernerait donc que les cadres les mieux rémunérés, les mieux protégés, et les plus facilement réemployables.
- Éventuellement, votre rapporteur propose au gouvernement d'étudier les effets de la mise en œuvre de **seuils imposant de mettre en œuvre un plan social en pourcentage de l'effectif salarié** de l'entreprise, pour mieux rendre compte la diversité des tailles des entreprises. En effet, les seuils actuels, qui ne tiennent pas compte de l'effectif de l'entreprise concernée, n'apparaissent pas toujours pertinents.

- **L'évolution du statut d'impatrié**

Le régime fiscal instauré à destination des « impatriés » vise à attirer en France les dirigeants et les salariés en prévoyant diverses exonérations d'impôt sur le revenu et de cotisations sociales, sous certaines conditions et pendant une durée pouvant aller jusqu'à 8 années.

Toutefois, un « débauchage » de salariés très expérimentés auprès d'établissements concurrents sur des métiers très qualifiés (*traders*, spécialistes de produits dérivés) ne permet pas aux recrutés de bénéficier de ce statut : le « portage » du statut d'impatrié n'est pas autorisé.

Votre rapporteur recommande d'évaluer la pertinence d'une évolution du statut d'impatrié en France, en étudiant notamment les effets positifs et négatifs induits de sa portabilité en cas de changement d'entreprise par le bénéficiaire.

## 2. Renforcer le financement des PME-ETI en facilitant leur accès aux marchés de capitaux.

L'accès des PME et ETI aux financements non bancaires reste encore insuffisant en France : l'accès aux levées de fonds de la Bourse de Paris, voire d'Euronext, reste **limité par la réglementation mais aussi par des facteurs économiques et culturels liés à la perception par les chefs d'entreprise du risque que ces levées de fonds induisent**, notamment en termes de perte de contrôle sur la gouvernance de leur entreprise.

Parmi les propositions retenues, votre rapporteur recommande au gouvernement de :

- Sur le modèle des « *soft power* » boursiers développés dans plusieurs pays du Nord de l'Europe, **renforcer en France un « écosystème de stimulation de place », qui vise à mettre en relation en amont les entreprises non-cotées mais désireuses de s'introduire en bourse, avec des investisseurs potentiels.** L'objectif est de renforcer l'accès des PME et ETI de nos filières stratégiques aux marchés de capitaux pour se financer, en facilitant leur cotation en bourse. La Caisse des dépôts et des consignations (CDC) est appelée à jouer un rôle d'entraînement majeur dans cette direction.
- **Découpler le nombre d'actions achetées des droits de vote associés**, afin de permettre à l'actionnaire principal de conserver le contrôle de la société après une cotation, même si cette dernière dilue sa participation. La France doit trouver un dispositif équilibré qui lui permette à la fois d'encadrer ces pratiques dans l'intérêt des investisseurs mais aussi de rester attractive pour les émetteurs par rapport à des bourses, comme Londres, Francfort, et surtout Amsterdam, qui ont déjà amorcé des réformes en ce sens.
- **Assouplir les conditions des augmentations de capital, notamment pour les entreprises en croissance :**
  - Relever de 20 à 25% de la part maximale pouvant faire l'objet d'une augmentation de capital sans droits préférentiels de souscription (article L225-136 du Code du Commerce) ;
  - Simplifier le régime d'augmentation de capital réservé (introduction d'un article L 22-10-52-1 du code du Commerce) au bénéfice des sociétés en forte croissance récemment cotées ;
  - Faciliter les augmentations de capital en nature (article L 22-10-53 du Code du Commerce) afin de faciliter les opérations de fusion.

## 3. Nommer un ambassadeur chargé de l'attractivité financière de la France.

À l'image de la fonction d'Ambassadeur aux investissements internationaux - occupée aujourd'hui par le Président du Conseil d'Administration de Business France, Pascal Cagni -, **votre rapporteur recommande de créer et de pérenniser un poste d'Ambassadeur chargé de l'attractivité financière de la France**, dans la continuité de la « mission sur l'attractivité de la place financière de Paris » exercée depuis 2016 par le gouverneur honoraire de la Banque de France, Christian Noyer.

\* \* \*



# PROPOSITION 22

## 2. MOBILISATION DES CAPITAUX PRIVÉS

### **MOBILISER LES CAPITAUX PRIVÉS, EN RENFORÇANT L'ATTRACTIVITÉ FISCALE DE LA FRANCE AUPRÈS DES INVESTISSEURS ÉTRANGERS.**

#### Quels enjeux ?

Les réformes de la fiscalité française conduite par le président de la République et notre majorité depuis 2017 sont unanimement reconnues et soulignées par l'ensemble des acteurs économiques rencontrés tout au long de cette mission. Parmi les réformes fiscales les plus souvent citées, figurent la baisse du taux d'impôt sur les sociétés, la baisse des impôts de production avec notamment la suppression de la CVAE, et la suppression de l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF) et son remplacement par l'impôt sur la fortune immobilière (IFI) (cf. contexte, réforme de la fiscalité française, p. 26).

La bataille de l'attractivité fiscale est cependant loin d'être gagnée pour la France :

- La France reste l'un des pays d'Europe avec le taux de prélèvements obligatoires le plus élevé : 48% du PIB en 2022 (soit 6,1 points de plus que la moyenne de la zone euro).<sup>37</sup>
- Les nations européennes se livrent à une véritable compétition en matière d'attractivité fiscale, dans laquelle chaque pays propose notamment des dispositions fiscales de « niche » particulièrement efficaces pour l'attractivité de leurs filières prioritaires (cf. parangonnage européen p.219).
- Les crédits d'impôts proposés dans le cadre de la mise en oeuvre de l'*Inflation Reduction Act* par les États-Unis sont d'une efficacité redoutable pour convaincre les entreprises du monde entier, notamment européennes, d'implanter leurs projets industriels et d'innovation à très haute valeur ajoutée sur le territoire américain.

### Exemple à l'international

**La puissance des crédits d'impôts mis en oeuvre par les États-Unis, pour attirer les entreprises françaises et européennes.**

Une société française, spécialiste de la logistique alimentaire, a alerté votre rapporteur sur l'état du fossé existant entre les aides publiques franco-européennes et américaines octroyées pour ses investissements dans les deux sites qu'elle gère respectivement au Havre, en France, et à Newark, aux États-Unis.

37 - Eurostat, novembre 2023.

Cet exemple est illustratif de la situation vécue par des dizaines d'entreprises rencontrées par votre rapporteur.

- **Au Havre, pour les 80 millions d'euros investis** dans son site industriel et logistique, l'entreprise a bénéficié de **500 000 euros de subventions nationales et régionales**, après le dépôt de dossiers de candidature de plusieurs centaines de pages.
- **À Newark, pour les 111 millions d'euros investis** dans un site industriel et logistique équivalent, l'entreprise a bénéficié d'un **crédit d'impôt d'une valeur de 40 millions d'euros étalé sur 7 ans** (bonus d'exonération totale de la taxe foncière et de la TVA). L'obtention de ce crédit d'impôt a, par ailleurs, été parfaitement « indolore » : son attribution n'a pas exigé de dépôt de dossier de candidature conséquent.

En conséquence, les actionnaires de l'entreprise ont fait le choix de privilégier la construction d'un site supplémentaire à Newark plutôt qu'au Havre, afin de bénéficier des dispositifs d'accompagnement prévus par l'*Inflation Reduction Act* engagé au niveau fédéral et par le programme *Urban Renewal* mis en oeuvre par l'État du New Jersey.

## Quelles réponses ?

Dans la droite ligne de l'engagement de stabilité fiscale réaffirmé par le Président de la République au cours de l'été 2023, la mission souligne la nécessité de renforcer l'attractivité fiscale de la France, au travers des recommandations suivantes :

### 1. Graver dans le marbre la pérennité des dispositions fiscales louées par les investisseurs.

- **Pérenniser le crédit impôt recherche (CIR) et garantir la stabilité du dispositif actuel**, qui est un point cardinal de la confiance des investisseurs dans notre promesse de stabilité fiscale en France.
- **Pérenniser le « Pacte Dutreil », garantir la stabilité du dispositif actuel et lancer une étude sur la possibilité d'élargir son champ d'application.** Il apporte une première réponse aux inquiétudes émises par les investisseurs rencontrés par votre rapporteur, quant à la fiscalité française régulièrement qualifiée de « punitive » sur la transmission des entreprises.

2. Promouvoir le crédit d'impôt « investissement industries vertes » (C3IV) et élargir son champ d'application au-delà des quatre filières actuellement couvertes (les batteries, l'éolien, les panneaux solaires, les pompes à chaleur), notamment pour inclure la production d'hydrogène et de composants microélectroniques, et pérenniser le dispositif au-delà du cadre temporaire actuel des aides d'État.

### 3. Renforcer la visibilité et la lisibilité des dispositifs fiscaux attractifs proposés par la France.

De nombreux investisseurs internationaux rencontrés soulignent **l'insuffisante visibilité et le manque de notoriété de nombreux dispositifs mis en œuvre par la France, pour alléger la fiscalité** des entreprises et des particuliers. Voici trois alertes principales, parmi celles reçues par votre rapporteur :

- La fiscalité française sur les successions et sur la transmission d'entreprise est jugée particulièrement lourde et contraignante par beaucoup d'entreprises allemandes, en particulier par les PME du Mittelstand (rencontre avec l'ambassade d'Allemagne, les dirigeants de filiales d'entreprises allemandes en France et les dirigeants allemands à la tête d'entreprises françaises). Ce, alors même que la vision exprimée ne correspond pas à la réalité de la comparaison des dispositifs appliqués dans les deux pays. Ainsi, **des dispositifs particulièrement puissants, tels que le Pacte Dutreil, pourtant créé dès 2003, restent inconnus ou méconnus de ces entreprises.**
- **L'instauration d'un crédit d'impôt « Investissement Industries Vertes » (C3IV) dans la loi de finances pour 2024<sup>38</sup> doit être promue de manière urgente et plus puissante auprès des investisseurs étrangers,** qui continuent de plaider auprès de votre rapporteur en faveur d'une mesure destinée à soutenir les investissements productifs des secteurs industriels contribuant aux objectifs de neutralité carbone.
- Au-delà, les griefs portés dans le domaine fiscal concernent essentiellement les risques associés à la prévisibilité de notre politique fiscale : le fort écho négatif exprimé par les acteurs économiques rencontrés tout au long de cette mission sur **la pause de la baisse annoncée de la CVAE** témoigne de la capacité des acteurs économiques à surréagir dans ce domaine.

Votre rapporteur recommande donc au gouvernement de **renforcer et d'améliorer la communication de l'ensemble des acteurs de la Team France Invest sur l'attractivité fiscale de la France**, en veillant à inclure systématiquement l'ensemble des dispositifs et avantages fiscaux mis à disposition des entreprises, dans les communications dédiées aux investisseurs étrangers.

\* \* \*

38 - À la suite de la loi industrie verte, l'article 5 du projet de loi de finances pour 2024 prévoit la création d'un crédit d'impôt pour inciter les entreprises à réaliser de nouveaux projets industriels dans quatre filières clés de la transition énergétique : les batteries, l'éolien, les panneaux solaires et les pompes à chaleur. L'entrée en vigueur de cette aide fiscale est subordonnée à la validation par la Commission européenne de sa conformité au droit de l'Union européenne en matière d'aides d'État. La liste définitive des « composants essentiels et des matières premières critiques » concernés sera précisée par arrêté après l'entrée en vigueur de la mesure.

# PROPOSITION 23

## 2. MOBILISATION DES CAPITAUX PRIVÉS

### **MOBILISER LES CAPITAUX PRIVÉS, EN CHANGEANT D'ÉCHELLE DANS L'OCTROI DES GARANTIES APPORTÉES AU FINANCEMENT DES PROJETS D'IMPLANTATION EN FRANCE.**

#### Quels enjeux ?

La poursuite de la réindustrialisation de la France appelle un changement d'échelle dans l'octroi des garanties de financements mises à disposition des investisseurs en France.

Ces garanties sont principalement octroyées par l'intermédiaire du réseau Bpifrance en propre mais aussi via Bpifrance Assurance export, agissant au nom, sous le contrôle et pour le compte de l'État, par l'intermédiaire de la Direction générale du Trésor.

**Certaines de ces garanties - la garantie des projets stratégiques notamment - sont aujourd'hui conçues, dans leur doctrine d'emploi, principalement comme des outils de soutien à l'export.** Elles sont en effet accordées aux entreprises pour des opérations « de nature à contribuer au développement du commerce extérieur de la France ou présentant un intérêt stratégique pour l'économie française à l'étranger ».<sup>39</sup>

En l'état des dispositions législatives et réglementaires applicables, ces garanties sont donc destinées à couvrir en priorité le potentiel export des projets financés. Dans les faits, l'octroi de ces garanties fait l'objet, au cas par cas, d'une jurisprudence d'examen relativement souple, mais il reste très largement conditionné aux perspectives d'exportation de l'entreprise.

**D'autres dispositifs, tels que la garantie interne** qui vise à couvrir les opérations pour lesquelles une concurrence existe entre le fournisseur français et une entreprise étrangère bénéficiant d'un soutien public à l'exportation, **sont très strictement limités à certains secteurs considérés comme les plus exposés à la concurrence internationale** (navires et engins spatiaux civils, énergies plus récemment).

Cette logique a ses atouts, mais **elle limite considérablement l'application optimale de ces garanties aux projets d'implantation en France**, notamment en cas de déploiement de notre politique d'attractivité « d'attaque » (cf politique attractivité d'attaque p. 79).

La réindustrialisation de la France invite à bâtir et à renforcer nos écosystèmes industriels intégrés, où seul les derniers « maillons » de la chaîne de valeur sont généralement en capacité de prouver leurs capacités à l'export : **les garanties doivent ainsi pouvoir être utilisées plus largement par l'ensemble des entreprises qui viennent s'implanter en France pour compléter nos chaînes de valeur nationales** (jusqu'aux fournisseurs de rang N-2 ou N-3) **et donc alimenter le marché français.**

<sup>39</sup> - Article L432-2 du Code des assurances régissant la GPS

Au-delà de la gamme d'outils de garantie domestique que gère en propre BPifrance, sa filiale Bpifrance AE (Assurance Export) assure la gestion de **deux instruments auxquels votre rapporteur a apporté une attention particulière, quant à l'évolution ou l'extension de leur utilisation** :

### 1. La Garantie des Projets Stratégiques (GPS).

La GPS est un outil utilisé pour couvrir des opérations qui ne rentrent pas dans le cadre de l'assurance-crédit « classique » mais qui présentent un intérêt stratégique pour notre économie.

Initialement destiné à sécuriser des opérations à l'étranger liées à l'importation d'intrants critiques, cet outil a été progressivement élargi durant la période COVID-19 pour couvrir, au cas par cas, des projets domestiques de nature stratégique pour l'économie nationale, à condition, entre autres critères, qu'ils puissent témoigner d'un potentiel export à plus ou moins long terme.

C'est un outil qui a notamment bénéficié aux récents projets de *gigafactories* de batteries dans la région Hauts-de-France comme à de plus petits projets en faveur de la transition écologique.

### 2. La Garantie Interne.

La Garantie Interne est un outil qui était jusqu'ici réservé aux achats de navires et d'engins spatiaux civils pour des projets, qui ne sont pas nécessairement tournés vers l'export, mais qui se trouvent dans des situations de forte concurrence internationale susceptibles de provoquer un soutien public étranger. L'octroi de cette garantie permet d'inciter les acquéreurs français de satellites ou de navires à choisir des fournisseurs français plutôt que des fournisseurs étrangers qui bénéficient du soutien de leur propre agence de crédit export.

Par sa stricte limitation sectorielle (navires et engins spatiaux civils), ce dispositif, existant depuis 2016, a fait l'objet d'une utilisation limitée : il a été utilisé pour la première fois en 2022 pour financer l'acquisition par un armateur français d'un cargo vélique construit en France, tandis que d'autres dossiers sont en cours d'instruction.

Dans le prolongement de la loi industrie verte, le Gouvernement a décidé d'étendre ce dispositif à d'autres secteurs<sup>40</sup> : les équipements de production et déstockage d'énergie bas carbone (électricité ou chaleur, notamment), d'hydrogène bas carbone, et les équipements de capture de dioxyde de carbone.

40 - Via un amendement au projet de loi de finances 2024 : « Au a ter du 1° de l'article L. 432-2 du code des assurances, après le mot : « civils », sont insérés les mots : « ou d'équipements utiles à la production et au stockage d'énergie bas carbone, d'hydrogène bas carbone, ou à la capture de dioxyde de carbone ». »

## Quelles réponses ?

Votre rapporteur recommande au gouvernement de mettre en oeuvre les évolutions suivantes sur la Garantie des Projets Stratégiques et la Garantie Interne, notamment quant à l'extension de leur utilisation :

### 1. Concernant la Garantie des Projets Stratégiques (GPS).

Pour financer l'implantation de nouveaux sites industriels en France, en couvrant le risque industriel et commercial des projets, votre rapporteur recommande d'**assouplir formellement ses conditionnalités, notamment celles liées à la condition export de l'opération pouvant être garantie.**

**L'éligibilité d'un projet domestique à la GPS doit davantage intégrer son caractère stratégique**, dont les modalités sont à définir par un groupe de travail dédié. Parmi les pistes étudiées, votre rapporteur suggère de pondérer le nombre d'emplois prévus, les montants et l'étalement des investissements consentis, ou encore la capacité du projet à contribuer à sécuriser nos chaînes de valeur <sup>41</sup> (tel que suggéré dans le chapitre « *politique d'attractivité d'attaque* » p.79).

Ce groupe de travail dédié aurait par ailleurs pour mission d'**évaluer la pertinence de répartir le traitement de l'éligibilité des dossiers à une GPS selon des seuils d'intervention entre les différents acteurs impliqués**, sur la base par exemple de la répartition suivante :

- À Bpifrance d'assurer le traitement de l'éligibilité d'une GPS, pour une entreprise petite ou de taille moyenne en régions, jusqu'à un certain seuil.
- À la direction générale du Trésor d'assurer le traitement de l'éligibilité d'une GPS, pour un grand projet à vocation nationale, à partir d'un certain seuil.

L'arbitrage final de l'octroi, ou non, de la GPS continuera, lui, de faire l'objet d'**une décision prise par le ministre en charge.**

### 2. Concernant la Garantie Interne.

L'élargissement acté de la Garantie Interne dans le prolongement de la Loi industrie verte constitue, selon votre rapporteur, une très bonne première étape.

Votre rapporteur recommande au gouvernement de poursuivre l'élargissement du champ d'application de la Garantie Interne, **en supprimant toute limitation sectorielle au niveau législatif.** <sup>42</sup> Cette suppression permettrait à l'État d'**arbitrer avec plus de flexibilité, la nécessité de garantir ou non chaque projet d'implantation qui lui est présenté**, susceptible de contribuer à la sécurisation de nos chaînes de valeur stratégiques.

41 - À ce titre, la **dimension export de l'opération serait une condition à assouplir voire à supprimer** dans l'article L432-2 du Code des Assurances, par exemple en enlevant la mention « à l'étranger » à la fin de l'article.

42 - Modification de l'article L-432-2 du Code des Assurances.

# PROPOSITION 24

## 2. MOBILISATION DES CAPITAUX PRIVÉS

### **MOBILISER LES CAPITAUX PRIVÉS, EN ÉLARGISSANT L'ACCÈS À L'ASSURANCE PROSPECTION ET À L'ASSURANCE CRÉDIT-EXPORT.**

#### Quels enjeux ?

L'assurance crédit-export et l'assurance prospection constituent des dispositifs particulièrement stratégiques pour la promotion de la France à l'international, selon deux objectifs liés :

- **Par un soutien déterminant aux entreprises françaises à l'export**, en leur permettant d'être couvertes lors de leurs opérations de prospection et de conquête de parts de marché à l'international.
- **Par une incitation aux entreprises européennes et internationales de venir produire en France**, pour pouvoir ensuite bénéficier de ces dispositifs d'assurance lors de leur conquête de marchés à l'export depuis la France. C'est la raison pour laquelle il est indispensable de **sanctuariser la part française** dans l'octroi de l'assurance prospection comme de l'assurance crédit-export.

De l'avis de l'immense majorité des acteurs économiques rencontrés, **les modalités d'octroi de ces deux dispositifs d'assurances publiques sont aujourd'hui trop restrictives**. Ceux-ci déplorent les restrictions d'accès à ces dispositifs, exigées par l'État lors du transfert de la gestion des garanties publiques à l'export de COFACE à Bpifrance Assurance Export en 2017 au nom du principe de subsidiarité, qui ont engendré une « faille de marché » qui n'a pas été entièrement couverte par les assureurs privés.

Ces restrictions ont un triple effet négatif :

- **Pour les entreprises qui produisent en France**, qui sont bridées dans leur couverture pour partir à la prospection et à la conquête de nouveaux marchés à l'international.
- **Pour les opérateurs publics délivrant ces assurances prospection et crédit-export**, qui sont bridés dans leur souhait et dans leur possibilité de couvrir ces entreprises.
- **Pour les finances publiques**, la délivrance des assurances crédit-export engendrant des recettes à hauteur de plusieurs centaines de millions d'euros par an pour l'État (cf ci-dessous).

Les conséquences de ces restrictions sont néfastes, ce d'autant que **celles-ci ne sont pas appliquées par les autres nations avec lesquelles nous sommes en concurrence**.

- Ainsi, à l'exception de la période Covid-19, Bpifrance Assurance export (AE) accorde des montants annuels d'assurance-crédit de plus de 20 milliards d'euros par an, dirigés en large partie vers le secteur de la défense et les grands groupes. Il est difficile d'établir des classements internationaux en ce domaine car les agences de crédit-export fournissent une palette d'instruments qui ne sont pas toujours comparables.<sup>43</sup>

43 - Après exclusion du secteur de la défense, Bpifrance AE ne se considère, en montant d'opérations, qu'au 10ème rang des agences de crédit export, derrière l'Allemagne (Euler Hermes en première position), l'Italie (SACE, 3ème), le Danemark (5ème avec EKF), le Royaume-Uni (UK Export Finance, 6ème).

- En revanche, du fait de l'application de son principe de subsidiarité, **la France ne dispose pas, par exemple, de dispositif d'assurance-crédit court-terme public. A l'inverse, d'autres pays mobilisent directement leurs agences d'assurance-crédit publiques pour distribuer ce type de produits, par ailleurs en forte croissance** (14 milliards de dollars selon le rapport d'activités 2021 d'Euler Hermes, pour seulement 6 Mds pour le moyen long terme). Selon Bpifrance, les principaux fournisseurs d'assurance-crédit court-terme publique sont l'Allemagne (4,5 milliards de dollars), la Corée (4,3 milliards de dollars), le Canada (4,1 milliards de dollars), l'Italie (3,9 milliards de dollars), le Japon (2 milliards de dollars).
- Par ailleurs, autre exemple : Bpifrance AE accorde des crédits-acheteurs qui couvrent en règle générale une quotité garantie de 95% au maximum. Certaines agences d'assurance-crédit (l'italienne SACE ou UK Export Finance typiquement) n'hésitent pas à monter plus souvent ce plafond à 100%, libérant d'autant les conditions tarifaires offertes en parallèle par les banques.

## Quelles réponses ?

Votre rapporteur recommande donc au gouvernement **d'assouplir les règles qui conditionnent l'accès à l'assurance prospection et à l'assurance crédit-export, afin d'en augmenter le déploiement pour renforcer les capacités à l'export des entreprises (notamment des PME) qui produisent sur le territoire français, tout en maximisant les recettes budgétaires associées.**

### 1. L'assurance prospection

L'assurance prospection a pour objet **d'accompagner les actions de prospection commerciale des PME dans les pays étrangers, en indemnisant les dépenses liées aux actions de prospection** (déplacements à l'étranger, frais de fonctionnement d'une implantation à l'étranger, foires, salons, missions collectives, ...) **et le risque d'échec à l'export.** Ce dispositif s'adresse aux entreprises implantées en France, dont le chiffre d'affaires est inférieur à 500 millions d'euros.

**Avec 1502 accords, l'assurance prospection est revenue en 2022 à des niveaux équivalents à ceux qui prévalaient avant la crise de la Covid-19.** BpiFrance souligne que ce produit est à fort effet de levier : 1 euro investi génère en moyenne 12 euros de chiffre d'affaires à l'international.<sup>44</sup>

**Le dispositif est structurellement déficitaire. Cependant, l'assurance prospection constituant le premier outil à la disposition des entreprises souhaitant se lancer à l'export, votre rapporteur préconise d'en faciliter l'accès et d'augmenter les moyens budgétaires qui y sont consacrés.**

### 2. L'assurance crédit-export

L'assurance-crédit couvre, à moyen ou à long terme, les banques et les exportateurs contre le risque de **non-remboursement des crédits à l'exportation octroyés à un acheteur étranger public ou privé pour l'achat de biens ou de services français, ainsi que les exportateurs contre le risque d'interruption de leur contrat.**

44 - Réponses écrites fournies par Bpifrance.



Elle bénéficie essentiellement aux grands contrats de fourniture de biens d'équipement, qui nécessitent un financement à moyen et long terme ou une assurance contre le risque d'interruption pour des motifs politiques. **Les engagements internationaux de la France (pris dans le cadre de l'OCDE et de l'Union européenne), imposent à l'État de ne garantir que les risques non assurables par le marché privé.** Ce sont ainsi 30,2 milliards d'euros de garantie qui ont été accordés à 166 entreprises en 2021. Au total, Bpifrance enregistre 66,4 milliards d'encours en assurance-crédit.

**Ce dispositif est structurellement excédentaire** : la section 1 compte de commerce associé au projet de loi de finances pour l'année 2024 (915, Soutien au commerce extérieur) affiche ainsi des **recettes s'élevant à 709 millions d'euros en LFI 2023** (pour l'assurance-crédit et l'assurance-investissement). Les excédents générés sont quasi intégralement reversés au budget général de l'État. **L'assurance-crédit à l'export représente ainsi une recette budgétaire considérable pour l'État.**

Dès lors, votre rapporteur estime que l'opportunité **d'augmenter la distribution de ce produit** – via un assouplissement et une simplification de ses critères d'attribution – doit se poser non seulement dans l'intérêt des potentiels bénéficiaires mais aussi dans une optique de maximisation des gains budgétaires associés pour l'État.

Votre rapporteur souligne qu'une partie de **ce surplus budgétaire généré par l'assurance-crédit pourrait également servir à financer le déficit de l'assurance-prospection**, dans une logique de réinvestissement des bénéfices pour le soutien à l'export.

### [3. La convention pluriannuelle 2023-2028 entre l'État et Bpifrance Assurance Export.](#)

Votre rapporteur salue la transcription dans le projet de loi de finances pour l'année 2025, **de l'engagement pluriannuel de l'État vis-à-vis de Bpifrance AE**, dans le cadre de la convention pluriannuelle 2023-2028 signée entre l'État et Bpifrance Assurance Export.

### [4. Les garanties export dans le plan « Osez l'Export ! » annoncé en 2023.](#)

Votre rapporteur tient à souligner les effets très positifs attendus des **mesures du plan « Osez l'Export ! » visant à renforcer l'octroi de garanties export**, afin de soutenir plus largement les entreprises exportatrices, et notamment les PME :

- **L'assurance-crédit pourra désormais être accordée à des entreprises étrangères aux mêmes conditions de part française que les entreprises françaises.** Une politique proactive est mise en place en ce sens, avec le déploiement de guides de filière et l'organisation de la venue d'acheteurs étrangers sur certains salons et événements en France, afin de les mettre en relation avec des entreprises françaises et de les entraîner à l'export.
- **L'assurance des cautions export a été territorialisée pour les petits dossiers** (inférieurs à 1 million d'euros). Les produits seront désormais distribués par les réseaux bancaires, et logés sur un fonds de garantie de Bpifrance, ce qui devrait permettre d'accélérer l'instruction des dossiers et de faciliter sa commercialisation.
- **Les garanties aux sociétés de projet ad hoc** (financement de projets) sont désormais possibles pour les **projets inférieurs à 50 millions d'euros** (qui supposent des diligences plus importantes et coûteuses) lorsqu'ils sont compatibles avec les critères de la taxonomie verte européenne.

43 - Après exclusion du secteur de la défense, BPIFrance AE ne se considère, en montant d'opérations, qu'au 10ème rang des agences de crédit export, derrière l'Allemagne (Euler Hermes en première position), l'Italie (SACE, 3ème), le Danemark (5ème avec EKF), le Royaume-Uni (UK Export Finance, 6ème).

# PROPOSITION 25

## 2. MOBILISATION DES CAPITAUX PRIVÉS

**MOBILISER LES CAPITAUX PRIVÉS QUI SERVENT NOS INTÉRÊTS NATIONAUX, EN PÉRENNISANT ET EN SÉCURISANT LE CADRE RENFORCÉ DU CONTRÔLE DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS EN FRANCE (IEF).**

### Quels enjeux ?

Précurseure en Europe, la France a développé depuis 1966 un **modèle unique de contrôle des investissements étrangers (IEF)**<sup>45</sup> qui permet de concilier efficacement l'attractivité de notre pays vis-à-vis des investissements étrangers et la protection de sa souveraineté économique.

La conciliation de ces impératifs a toujours été préservée, notamment dans la période récente qui s'est caractérisée par un processus de **renforcement continu du contrôle des investissements étrangers en France**, depuis l'instauration du décret du 14 mai 2014 relatif aux investissements étrangers dit « décret Montebourg ».

C'est notamment le cas des deux décisions les plus récentes prises par le gouvernement en la matière :

- En décembre 2022, la mesure d'**abaissement du seuil de détention des droits de vote dans les entreprises françaises cotées** déclenchant le contrôle des investissements étrangers en France (à 10% contre 25% précédemment), prise à titre temporaire dans le cadre de la crise sanitaire, a été prorogée jusqu'au 31 décembre 2023.
- Le ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, Bruno Le Maire, a annoncé le 23 août 2023 l'**extension des secteurs protégés** par le contrôle des IEF aux activités d'extraction et de transformation des matières premières critiques, et l'extension des contrôles aux « succursales françaises d'entreprises étrangères ».

Dans un contexte de tensions géopolitiques et économiques rarement égalées, où la sécurité de nos chaînes de valeur est devenue l'enjeu cardinal de notre politique industrielle et d'attractivité, **votre rapporteur souligne la nécessité absolue de préserver et de sécuriser le cadre actuel du contrôle des investissements étrangers en France, et de pérenniser les mesures de renforcement prises ces derniers mois.**

45 - La loi du 28 déc. 1966 relative aux relations financières avec l'étranger a créé le premier cadre législatif au contrôle des investissements étrangers en France.

## Quelles réponses ?

A la suite des consultations qu'il a menées, votre rapporteur propose d'apporter quelques clarifications concernant le cadre d'application du contrôle des IEF, sur les points suivants :

- **Dans le cas d'une entreprise sur le sol français, déjà détenue par un investisseur étranger, soumise à une offre de rachat**, votre rapporteur recommande de préciser explicitement dans la réglementation (Code monétaire et financier) que cette entreprise est soumise au contrôle des investissements étrangers, conformément à l'annonce du ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique en ce sens. Cette précision permet notamment de statuer que le dispositif de contrôle des IEF n'est pas saisi sur la base de la nationalité du détenteur actuel de l'entreprise (français vs. étranger), mais bien de l'entité française elle-même contrôlée.
- **Demande de rescrit** : si le délai d'une demande de rescrit expire, votre rapporteur recommande de permettre le transfert de la demande directement à une demande d'autorisation d'investissement. La demande de transfert automatique permet d'éviter au porteur de projet d'avoir à re-déposer un dossier complet.
- **Dans le cas d'une entreprise dont l'activité change, en pleine demande d'autorisation d'investissement en France** (rachat d'activité après le dépôt de demande de rescrit ou d'autorisation), votre rapporteur recommande d'acter dans la réglementation française que l'entreprise doit déposer une nouvelle demande de rescrit ou d'autorisation auprès des administrations.
- **Création d'un « proxy » à la française** : enfin, votre rapporteur préconise de missionner la DGE et le SISSE en partenariat avec les grandes entreprises technologiques françaises sur la création d'un échelon « proxy » intermédiaire de protection, sur le modèle des instruments de « proxy » déployés aux États-Unis.
- **Concernant le site de dépôt des demandes d'autorisation et d'examen préalable en matière d'IEF** (« Plateforme IEF »), votre rapporteur considère que le dépôt de dossiers doit pouvoir se faire sur un site accessible en anglais (uniquement accessible en français actuellement).

---

46 - Service de l'information stratégique et de la sécurité économiques.

# PROPOSITION 26

## 2. MOBILISATION DES CAPITAUX PRIVÉS

**MOBILISER LES CAPITAUX PRIVÉS QUI SERVENT NOS INTÉRÊTS NATIONAUX, PAR LA MISE EN OEUVRE DES NORMES COMPTABLES EXTRA-FINANCIÈRES EUROPÉENNES (EFRAG).**

### Quels enjeux ?

Les économies les plus prospères au milieu du siècle seront celles dont le modèle sera fondé sur la rareté. C'est la vision que portent le président de la République et notre majorité depuis 2017.

Pour permettre à la France et à l'Europe d'atteindre cet objectif et de bénéficier d'un avantage stratégique majeur au niveau mondial, nous devons impérativement **remporter la bataille de la publication et de la mise en œuvre des normes comptables extra-financières.**

### Quelles réponses ?

- Accélérer la mise en œuvre des normes CSRD, fondées sur **les normes comptables extra-financières élaborées par le European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG)**. La mise en œuvre des normes comptables extra-financières promues par l'International Sustainability Standards Board (ISSB) dans le cadre de la Fondation IFRS, est à exclure, afin de garantir l'indépendance comptable extra-financière française et européenne. **Le financement de l'élaboration et de la mise en œuvre des normes EFRAG constitue un investissement prioritaire.**
- Garantir aux entreprises européennes, notamment industrielles, **une entrée en vigueur de ces normes par étapes et un calendrier de mise en œuvre très précisément défini**, avec l'établissement de « modèles-types » adaptés à chaque entreprise et le financement d'un accompagnement massif et prioritairement ciblé vers nos ETI et nos PME.

# PROPOSITION 27

## 2. MOBILISATION DES CAPITAUX PRIVÉS

### MOBILISER LES CAPITAUX PRIVÉS, EN RÉDUISANT LES DÉLAIS DE PAIEMENT SUBIS PAR LES ENTREPRISES SOUS-TRAITANTES DE NOS FILIÈRES PAR LA MISE EN OEUVRE DES « FACTURES EXÉCUTOIRES ».

#### Quels enjeux ?

Le syndicat des commissaires de justice<sup>47</sup> (UNCJ) estime à **56 milliards d'euros, la masse des créances impayées et passées en pertes chaque année en France (dont plus de 90% émanant de sociétés solvables)**, avec un double impact économique :

- **Sur la trésorerie des entreprises** : les créances impayées seraient à l'origine d'un quart des défaillances d'entreprises. Les PME seraient les plus touchées avec une perte de trésorerie totale de 12 milliards d'euros en 2021, selon l'Observatoire des Délais de Paiement placé sous l'égide du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique et de la Banque de France.
- **Sur les finances publiques** : les recettes de TVA non-collectées constituent un manque à gagner considérable pour l'État.

Cette situation est particulièrement préoccupante, ce d'autant que, selon le dernier baromètre Bpifrance Le Lab Rexecode<sup>48</sup> réalisé sur le 4ème trimestre 2023, les délais de paiement que subissent les sous-traitants de nos filières, notamment les TPE et les PME, **s'accroissent fortement et atteignent un nouveau pic.**

Ce constat est d'autant plus regrettable que 90% des factures impayées émanent de sociétés théoriquement solvables. **La non-récupération des sommes impayées s'explique donc moins par la défaillance des sociétés débitrices que par la complexité et les délais des procédures de recouvrement** (un an en moyenne de procédures).

**L'extrême longueur de la procédure de recouvrement s'explique par le fait que le créancier doit présenter une requête au juge devant le tribunal compétent** (de commerce ou d'instance en fonction de la nature de la créance).

1. S'il l'estime fondée, le juge rend, dans un délai de 50 jours en moyenne, une ordonnance portant injonction de payer.
2. Le greffe en adresse ensuite une copie certifiée conforme au créancier, qui doit la signifier à son débiteur par huissier de justice.
3. Si le débiteur ne s'est pas opposé à l'ordonnance d'injonction de payer dans un délai d'un mois, le créancier a un mois supplémentaire pour adresser sa demande tendant à l'apposition de la formule exécutoire au greffe pour faire procéder à l'exécution de sa créance.

Lorsque la créance n'est pas contestée, le rôle du juge se limite aujourd'hui à donner force exécutoire à la créance. Avec cette prérogative, un officier public et ministériel pourrait se substituer au juge pour les créances entre professionnels non contestées, comme cela se fait déjà pour les chèques.

47 - Anciennement huissiers de justice.

48 - Baromètre Bpifrance Le Lab et Rexecode : « Trésorerie, Investissement et Croissance des PME/TPE », réalisé sur la 2ème quinzaine d'octobre 2023.

## Quelles réponses ?

Votre rapporteur recommande au gouvernement de créer **un dispositif de « facture exécutoire » entre professionnels, qui permettrait de réduire la durée de recouvrement en « déjudiciarisant » la procédure.**

La tentation d'encadrer plus strictement les délais de paiement pourrait s'apparenter à une « fausse bonne idée », dans la mesure où elle occulte le devenir des factures restant impayées à terme, qui tomberaient dans une sorte de « vide juridique ».

Il apparaît plus judicieux à votre rapporteur de **reprenre la proposition formulée par le syndicat des commissaires de justice, qui s'inspire du modèle de la « facture exécutoire » mis en oeuvre en Belgique en 2016** : une procédure simplifiée et accélérée, susceptible de diviser les délais de la procédure par deux et son coût par dix, sans aucune contrainte nouvelle pour les entreprises et tout en respectant le principe du contradictoire.

### Son principe :

1. La facture impayée est transmise à un Commissaire de justice, qui a l'autorisation de déclencher une médiation.
2. Au bout d'un mois, si cette facture n'est toujours pas honorée, le Commissaire de justice peut la transmettre automatiquement au greffe du tribunal de commerce local.

L'application de ce modèle de « facture exécutoire » permettrait, en outre, de **contribuer au désengorgement des tribunaux et de réduire le coût afférent.** En Belgique, cette réforme a permis une économie annuelle de 14,6 millions d'euros de charges administratives pour les tribunaux d'entreprises ; rapportée au PIB français, une telle mesure pourrait, selon l'UNCJ (Union National des Commissaires de Justice), **représenter 80 millions d'euros par an d'économies de charge pour les tribunaux.**

## Exemple à l'international

### Le modèle de la « facture exécutoire » mis en oeuvre en Belgique en 2016 :

1. Le commissaire de justice enjoint le débiteur à payer (avec, à l'appui, les pièces justificatives et une explication de la procédure ainsi que des voies de recours).
2. Le débiteur dispose d'un délai d'un mois pour faire opposition :
  - Si le débiteur conteste la créance, le cas est porté devant la juridiction commerciale ;
  - Si le débiteur entre en contact avec le commissaire de justice afin de trouver une solution amiable, ce dernier propose un plan d'apurement de la créance, le commissaire de justice délivre alors un titre exécutoire, conformément à ce qui se pratique aujourd'hui en matière de petites créances ;
  - Si le débiteur ne réagit pas, on passe à la phase suivante de la procédure.
3. En l'absence de réaction du débiteur, à l'expiration du délai d'un mois, le commissaire de justice dresse un PV de non-contestation de la créance.

4. Le PV de non-contestation est présenté par le commissaire au greffe du tribunal de commerce qui effectue un contrôle formel du dossier (respect de la procédure et présence des pièces) avant d'apposer la formule exécutoire.

5. Après apposition de la formule exécutoire, le commissaire de justice exécute sur le fondement du PV de non-contestation exécutoire.

L'intervention de l'officier public et ministériel pour donner force exécutoire à une facture peut être réalisée en deux mois pour une cinquantaine d'euros environ, sans aucune contrainte nouvelle pour les entreprises.

## Quelles propositions réglementaires et législatives ?

- Modifier les **articles L111-3 du code des procédures civiles d'exécution**<sup>49</sup> et l'**article L. 441-3 du code de commerce**.
- Compléter ces dispositions par des modifications de la **partie réglementaire du code de commerce**.<sup>50</sup>

49 - Introduire un 8° : « La facture non contestée entre professionnels à laquelle le greffier du tribunal de commerce a conféré force exécutoire. »

50 - À compléter par un VI : « Le vendeur professionnel qui dispose à l'égard d'un acheteur professionnel d'une facture régulière constatant une créance certaine et exigible peut, dès lors que celle-ci n'est ni réglée ni contestée dans un délai d'un mois à compter du commandement de payer délivré par acte extrajudiciaire, obtenir du greffier du tribunal de commerce dans le ressort duquel demeure le débiteur, qu'il lui confère force exécutoire. Un décret en Conseil d'État fixe les modalités d'application du présent article. »

# PROPOSITION 28

## 2. MOBILISATION DES CAPITAUX PRIVÉS

### **MOBILISER LES CAPITAUX PRIVÉS, EN DONNANT PLUS DE VISIBILITÉ AUX ENTREPRISES SUR LEURS APPROVISIONNEMENTS EN ÉLECTRICITÉ DANS LES ANNÉES QUI VIENNENT.**

#### 1. Le prix de l'électricité à moyen et long terme en France.

Parmi les 160 industriels rencontrés tout au long de nos 43 déplacements et plus de 200 auditions, **la hausse massive des prix de l'énergie et de l'électricité en France et en Europe durant l'hiver 2022-2023, a été vécue comme un traumatisme**, dont votre rapporteur s'est fait le relai auprès des ministères concernés, notamment le ministère de l'Économie et des Finances et le ministère de la Transition énergétique.

Une grande part des acteurs économiques rencontrés, notamment dans l'industrie lourde, ont vu leur facture d'électricité exploser en un an, jusqu'à parfois être multipliée par six (**cf. contexte, électricité p. 63**). **La réactivité du gouvernement pour protéger des millions de ménages et d'entreprises pendant la crise énergétique et les mesures mises en oeuvre - notamment le bouclier tarifaire -** sont saluées par les acteurs économiques rencontrés.

Ceux-ci soulignent cependant, dans leur immense majorité, que leurs factures d'électricité n'ont jamais retrouvé le niveau « pré-crise » de 2021. Ils sont par ailleurs unanimement soucieux de **leur incapacité à obtenir des garanties ou une visibilité sur le prix de l'électricité en France à moyen ou long-terme**. La prévisibilité à moyen et long-terme du prix de l'électricité en France, notamment avec la fin du dispositif d'accès régulé à l'électricité nucléaire historique (« ARENH »), constitue un enjeu capital.

Dès lors, votre rapporteur recommande vivement au Gouvernement de **valoriser les mesures ambitieuses et décisives prises ces derniers mois pour répondre à cet enjeu**, notamment :

- La relance de l'industrie nucléaire française, avec l'annonce en février 2022 de la construction de six nouveaux réacteurs nucléaires EPR et la mise à l'étude de huit autres, et le vote des lois d'accélération des ENR et du nucléaire en 2023.
- L'annonce par l'État français et Électricité de France (EDF), en novembre 2023, de l'accord trouvé sur le prix de l'électricité d'origine nucléaire à partir de 2026, aux alentours de 70 euros.
- L'accord trouvé par les vingt-sept États-membres de l'Union européenne en novembre 2023, sur la réforme du marché européen de l'électricité sur la place du nucléaire parmi les sources de production d'électricité en Europe.



## 2. La puissance électrique disponible sur les sites d'implantation.

Au-delà du prix de l'électricité, **sa disponibilité et sa fourniture posent un vrai défi aux élus et aux industriels rencontrés**, sur des sites clés pour la réindustrialisation et l'attractivité de notre pays (cf. contexte, électricité p. 63).

Cette indisponibilité d'alimentation ou de puissance électrique suffisante handicape lourdement les territoires concernés, notamment ceux qui concentrent l'intérêt d'investisseurs potentiels dans l'industrie. Ce, d'autant que les délais de raccordement annoncés par l'opérateur public RTE courent parfois jusqu'en 2032.

L'ensemble de ces problématiques spécifiques et géographiquement identifiées, ainsi que les mesures proposées associées (revue de planification des travaux de RTE, réforme du processus d'instruction pour l'implantation d'un poste source public) **ont été directement soumis par votre rapporteur aux acteurs concernés, notamment au ministère de la Transition énergétique.**

## 3. L'accès du fonds de Garantie Électricité renouvelable aux TPE et aux PME.

Le gouvernement a lancé, en novembre 2022, un **fonds de Garantie Électricité renouvelable (GER)**, dont la gestion a été confiée à Bpifrance, afin d'encourager la signature de contrats de long terme d'approvisionnement en électricité (PPA), fondés sur les énergies renouvelables, au bénéfice des industriels.

**Le fonds GER, opéré par Bpifrance, garantit le risque de défaut de l'industriel jusqu'à 80 % du montant investi. Par ailleurs, il sécurise pour l'industriel un volume minimal de 10 GWh d'électricité par an, afin de stabiliser ses coûts d'approvisionnement en électricité d'origine renouvelable dans le cadre d'un contrat de long terme (PPA), avec une visibilité sur ses coûts pouvant aller jusqu'à 25 ans.**

Le fonds de Garantie Électricité Renouvelable constitue ainsi **une incitation forte pour les producteurs d'électricité renouvelable à signer des contrats d'approvisionnement de long terme** avec des industriels.

Les acheteurs éligibles sont les industriels ayant un siège social en France et dont l'activité appartient aux sections B (industries extractives) et C (industries manufacturières) de la nomenclature d'activités françaises. Par ailleurs, les consommateurs doivent obligatoirement se trouver en métropole (pas d'achat pour revente).

Les contrats éligibles sont les suivants :

- Mono-vendeur et mono-acheteur/Multi-producteurs d'un même groupe/Acheteur centralisé et acheteurs industriels d'un même groupe ;
- Nouvelles centrales photovoltaïques ou éoliennes terrestres en métropole ;
- Volume minimum d'électricité garanti : 10 GWh/an.

Si l'ensemble de ces critères apparaissent nécessaires et pertinents, **le volume minimum d'électricité garanti exigé conduit, dans les faits, à limiter ce dispositif aux grands groupes et à en exclure les TPE et les PME.** L'« effet de seuil » regrettable engendré a été souligné par de multiples acteurs économiques auprès de votre rapporteur, tout au long de sa mission.

## Quelles réponses ?

Dès lors, votre rapporteur recommande au gouvernement de **faciliter l'accès des TPE et des PME au fonds de Garantie électricité renouvelable (GER) en leur donnant la possibilité de signer « en commun » (5 à 10 entreprises) un contrat de garantie relatif à l'approvisionnement en électricité de long terme (« PPA territorial multi-acheteurs »).**

Les modalités d'application de cet accès commun au fonds GER devront faire l'objet d'un groupe de travail dédié, rassemblant les représentants des ministères concernés, des collectivités et des entreprises volontaires.

\* \* \*



PROPOSITIONS

Tableau récapitulatif des mesures proposées

Mesures proposées	Base législative ou réglementaire à mobiliser (Législatif, réglementaire, circulaire)
A/ Pour une politique d'attractivité de sécurité juridique : sécuriser les investisseurs et les collectivités territoriales dans leurs projets d'implantation	
Proposition #1 : Sécuriser l'investisseur dans son projet, par la signature d'un contrat d'implantation lui assurant un « bouclier réglementaire » de 5 ans applicable à son site d'implantation.	
Inscrire le contrat d'implantation dans la loi	Législatif - Code général des collectivités territoriales (CGCT)
Mettre à disposition des collectivités un modèle-type de contrat d'implantation	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires
Proposition #2 : Sécuriser les collectivités locales dans la labellisation de leurs sites "clés en main", en leur proposant un « bouclier réglementaire » de 5 ans des normes réglementaires locales et nationales applicables aux sites.	
Créer un contrat d'aménagement pour donner une valeur légale aux sites industriels "clés en main"	Législatif - Code général des collectivités territoriales (CGCT)
Proposition #3 : Sécuriser l'investisseur dans son projet d'implantation, en renforçant la qualification des "sites industriels clés en main".	
Assortir ces sites "clés en main" d'un bouclier réglementaire (contrat d'implantation et contrat d'aménagement)	Législatif - Code général des collectivités territoriales (CGCT)
Accélérer et rendre systématique l'intégration de nouveaux engagements de la puissance publique dans le cadre des sites industriels "clés en main" labellisés ou en voie de labellisation.	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires
Enrichir les données et informations mises à disposition des investisseurs sur l'écosystème entourant des sites « clés en main » A12.A13	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires
Confier aux régions la sélection de zones foncières "intermédiaires", pour identifier et aménager rapidement de nouveaux sites clés en main capables d'accueillir des projets industriels de taille intermédiaire	Modification des schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) de chaque région.
Proposition #4 : Sécuriser les collectivités dans la préparation de leurs sites d'implantation, en leur permettant de taxer les friches et les locaux industriels vacants	
Préciser la définition législative des friches existante dans le code de l'Urbanisme, afin de prendre en compte les spécificités des friches industrielles.	Législatif - Code de l'urbanisme
Instaurer un impôt local facultatif "friches industrielles et locaux industriels", permettant aux collectivités compétentes (communes ou EPC) de taxer les friches industrielles et les locaux industriels vacants.	Législatif - Code général des impôts
Instaurer un crédit d'impôt permettant de défiscaliser les coûts de dépollution et de réhabilitation des friches industrielles.	Législatif - Code général des impôts
Proposition #5 : Sécuriser l'investisseur dans son projet, en réduisant et en harmonisant les délais d'instruction et d'autorisation des projets industriels et logistiques.	
Engager la révision de la directive relative à l'évaluation des incidences de projets sur l'environnement dite "directive projets"	Directive 2011/92/JUE sur l'évaluation des incidences de certains projets publics et privés sur l'environnement (EIE)
Permettre au préfet de recourir plus largement aux procédures accélérées pour des projets industriels définis comme stratégiques pour le territoire (OIN, RIIPM, PIINM)	Réglementaire - décret modifiant la partie réglementaire codes concernés (Code de l'urbanisme, Code de l'environnement)
Supprimer la saisine obligatoire de la CNDP pour les projets relatifs à « l'industrie verte »	Réglementaire - Code de l'environnement (décret en Conseil d'État modifiant l'article R. 121-2)
Imposer une durée de validité minimale de 5 ans pour l'ensemble des études et inventaires "faune-flore" réalisés par les porteurs de projets industriels	Réglementaire - Code de l'environnement (modification de l'article R. 122-5)
Engager une revue des moyens alloués aux services déconcentrés de l'État chargés de l'instruction et de l'accompagnement des projets industriels.	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires
Proposition #6 : Sécuriser l'investisseur dans son projet, en encadrant mieux les recours contentieux déposés contre les projets industriels et logistiques.	
Réduire le délai de recours des tiers contre les autorisations environnementales au délai de droit commun (de 4 à 2 mois)	Réglementaire - Code de l'environnement (modification de la partie réglementaire)
Étendre à l'ensemble des autorisations environnementales le dispositif de cristallisation des moyens au terme d'un délai de deux mois à compter de la communication aux parties du premier mémoire en défense	Réglementaire - Code de l'environnement (modification de la partie réglementaire)
Proposer, pour certains projets stratégiques, le renvoi des recours contentieux vers des juridictions géographiquement spécialisées	Réglementaire - Code de justice administrative (modification de la partie réglementaire)
Étendre à l'ensemble des contentieux dirigés contre les projets industriels stratégiques, les dispositifs permettant au juge administratif de prendre des mesures d'annulation "partielle" ou de régularisation de la procédure	Législatif - Modification des divers codes concernés
Proposition #7 : Sécuriser l'investisseur dans son projet, en faisant du pouvoir d'expérimentation un fer de lance de la politique d'attractivité, au service de nos collectivités locales et de nos filières industrielles.	
Multiplier les possibilités de lancer des expérimentations locales (législative ou via France Expérimentation) sur l'application des mécanismes de compensation environnementale des projets industriels	Législatif - Adoption d'une loi sur le fondement de l'article 72 al. 4 de la Constitution en cas de recours à une expérimentation législative locale
Faire monter en puissance le dispositif France Expérimentation, en prévoyant un accroissement des moyens humains et financiers qui lui sont alloués	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires

PROPOSITIONS

Tableau récapitulatif des mesures proposées	
Mesures proposées	Base législative ou réglementaire à mobiliser (Législatif, réglementaire, circulaire)
	B/ Pour une politique d'attractivité rapide dans son exécution : accélérer les projets d'implantation en France.
<b>Proposition #8 : Accélérer les projets d'implantation en France, en faisant de Business France l'opérateur global de l'attractivité, pour les entreprises françaises et étrangères.</b>	
Élargir le mandat de Business France aux investissements internationalement mobiles, en permettant à l'opérateur de traiter les investissements quelle que soit leur origine capitalistique	<b>Réglementaire</b> - modification du Décret n° 2014-1571 du 22 décembre 2014 relatif à l'agence Business France
Renommer l'agence Business France : l'agence « Choose France »	<b>Réglementaire</b> - modification du Décret n° 2014-1571 du 22 décembre 2014 relatif à l'agence Business France
Supprimer le guichet unique pour l'investissement productif (« French Fab Investment Desk »)	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires
Formaliser les engagements pluriannuels de l'État vis-à-vis de son opérateur Business France	<b>Législatif</b> - Projet de loi de finances 2025
Réaliser un audit régulier des dépenses de l'opérateur Business France.	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires
Réorienter plus clairement les indicateurs de performance de Business France en matière d'attractivité, pour renforcer la place des indicateurs qualitatifs de long terme	Modification du contrat d'objectifs et de moyens (COM) entre Business France et l'État pour la période 2023-2026
Fournir un accès plus efficient et simplifié à l'ensemble des informations mises à disposition des investisseurs par Business France, aujourd'hui partagées entre de nombreux sites et espaces numériques.	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires
Mettre en oeuvre l'ensemble des recommandations de Guillaume Kasbarian et Laurent Guillot dans leurs rapports respectifs, sur le développement, en lien avec les collectivités territoriales et les services de l'État, d'un portail numérique unique de suivi de l'évolution des dossiers permettant aux investisseurs de suivre en temps réel l'état d'avancement des démarches administratives liées à leur projet industriel.	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires
<b>Proposition #9 : Accélérer les projets d'implantation en France, en nommant auprès de chaque préfet de région un sous-préfet "Investissement et Attractivité", chargé de coordonner les administrations en « mode projet ».</b>	
Créer, auprès de chaque préfet de région, un poste de sous-préfet "Investissement et Attractivité"	<b>Réglementaire</b> - Décret du Président de la République portant nomination de sous-préfets "Investissement et Attractivité"
Supprimer le titre de référents uniques à l'investissement (RU)	<b>Réglementaire</b> - Modification de la circulaire interministérielle du 28 mai 2013 relative au référent unique à l'investissement
Mettre en place une revue d'accélération des projets industriels par région	Circulaire ministérielle
Donner la possibilité au sous-préfet "Investissement et Attractivité" de siéger au Comité d'Orientatoin et de Suivi des Projets Étrangers (COSPE) de Business France.	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires
<b>Proposition #10 : Accélérer les projets d'implantation en France, en renforçant le rôle du préfet et en facilitant l'exercice de son droit de dérogation aux normes réglementaires.</b>	
Réaffirmer l'autorité du préfet sur l'ensemble des services, opérateurs et agences déconcentrés de l'État	<b>Réglementaire</b> - Diverses dispositions visant notamment à assurer l'application de la loi du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale (« loi 3DS ») concernant l'ADEME et l'OFB
Étendre, dans la mesure du possible, la durée d'affectation des préfets et des sous-préfets, pour renforcer leur connaissance du territoire et leur capacité d'animation de l'écosystème loca	<b>Réglementaire</b> - Modification du décret du 6 avril 2022 relatif aux emplois de préfet et de sous-préfet
Réaffirmer formellement aux préfets que l'obligation de saisine préalable et systématique de l'administration centrale (DMA TES) sur leurs projets de dérogation n'équivaut pas à une demande d'autorisation formelle.	Circulaire ministérielle
Engager une réflexion sur l'encadrement de la responsabilité pénale du préfet, notamment dans l'exercice de son droit de dérogation aux normes réglementaires.	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires
<b>Proposition #11 : Accélérer les projets d'implantation en France, en recentrant le rôle de chacune des administrations centrales sur leurs compétences respectives en matière d'attractivité.</b>	
Améliorer la coordination interministérielle entre les administrations centrales en charge de l'attractivité	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires
Mobiliser davantage le réseau des conseillers diplomatiques des préfets de région (CDPR) sur les enjeux d'attractivité à l'échelle des territoires.	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires
<b>Proposition #12 : Accélérer les projets d'implantation en France, en fluidifiant les démarches administratives nécessaires à l'activité des investisseurs étrangers en France.</b>	
Renommer et rendre plus visible la cellule "grands événements" du ministère de l'intérieur et des Outre-mer pour accélérer les demandes de visas et autres titres de séjour nécessaires à l'activité des investisseurs étrangers en France	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires
Nommer un référent chargé spécifiquement de recevoir et de faire aboutir les démarches administratives (visas, autorisations de travail, permis de conduire) des entreprises et des investisseurs jugés prioritaires en raison du caractère stratégique de leur projet d'implantation en France.	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires
Transformer les "Passeports talents" afin de les rendre plus accessibles, plus visibles et plus attractifs pour les investisseurs étrangers prioritaires	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires
Accélérer et faciliter l'homologation par France compétences de nouvelles formations qualifiantes, en priorisant les secteurs les plus stratégiques pour notre économie et les secteurs les plus touchés par les pénuries de main d'œuvre.	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires

PROPOSITIONS

Tableau récapitulatif des mesures proposées	
Mesures proposées	Base législative ou réglementaire à mobiliser (Législatif, réglementaire, circulaire)
<b>B/ Pour une politique d'attractivité rapide dans son exécution : accélérer les projets d'implantation en France.</b>	
<b>Proposition #13 : Accélérer les projets d'implantation en France, en facilitant le dépôt de brevets technologiques pour les entreprises et en les protégeant mieux dans leur application industrielle.</b>	
1/ Dépôt de brevets : encourager l'INPI à développer et à délivrer aux entreprises un certificat allégé et automatique de protection des droits de propriété intellectuelle, au moment de la demande de dépôt de brevet.	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires
2/ Financement de la protection intellectuelle : renforcer la convention de partenariat entre l'INPI (qui dispose de bases de données très étoffées et totalement dématérialisées sur les demandes des entreprises) et Bpifrance, incitant la seconde à proposer des mécanismes d'assurance aux PME-PMI pour le financement de leur propriété industrielle, en liaison éventuelle avec les réseaux bancaires et d'expertise comptable.	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires
Mandater une étude dédiée en lien avec l'INPI, pour assouplir les possibilités offertes aux TPE-PME en matière de protection de l'application industrielle des brevets technologiques.	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires
Pleinement intégrer l'INPI à la Team France Invest et rappeler l'importance du dépôt de brevet, dans chaque contrat d'implantation proposé aux investisseurs	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires
<b>Proposition #14 : Accélérer les projets d'implantation en France, par une meilleure répartition des compétences entre collectivités territoriales et entre les agences de développement économique régionales et intercommunales.</b>	
Garantir l'indépendance financière, des agences de développement économique régionales (ARD) vis-à-vis des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) de cette même région.	Signature de chartes de fonctionnement au niveau local
Généraliser la signature d'une charte de fonctionnement entre l'agence régionale de développement économique (ARD) et les présidents des EPCI, de la région concernée (sur le modèle de la charte du réseau "Investir en Hauts-de-France").	Signature de chartes de fonctionnement au niveau local
Confier le pilotage de la politique de développement et d'attractivité touristiques aux régions et aux intercommunalités (EPCI)	<b>Législatif</b> - Modification du Code général des collectivités territoriales (CGCT)
<b>Proposition #15 : Accélérer les projets d'implantation en France, en lançant une mission parlementaire dédiée à la réforme des pôles de compétitivité et à leur rôle dans la politique d'attractivité de la France.</b>	
Lancer une mission parlementaire consacrée à la réforme des pôles de compétitivité et à la définition de leur rôle dans la politique d'attractivité de la France.	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires
<b>Proposition #16 : Accélérer les projets d'implantation en France, en renforçant la position des ports français comme fers de lance de notre politique d'attractivité.</b>	
Lancer un Plan d'action national pour l'attractivité des ports français	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires
Mettre en application les recommandations du rapport du sénateur Michel Vaspard "Réarmer nos ports dans la compétition internationale" (2020) sur "La création d'un Conseil National Portuaire et Logistique, chargé notamment, dans un premier temps, de surveiller l'évolution du coût des services portuaires ; Le pilotage par la performance et la garantie d'une visibilité pluriannuelle aux ports sur les financements attribués par l'État, dans le cadre de Contrats d'Objectifs et de Moyens (COM) ; La réduction à 4 ans (au lieu de 5 à 15 ans actuellement) de la durée des agréments des entreprises de remorquage, afin de favoriser la concurrence ; Le renforcement du poids des collectivités locales dans la gouvernance, en associant mieux les acteurs économiques et en assurant une représentation unique de l'État au Conseil de surveillance via le préfet de région.	Diverses modifications de la partie législative et réglementaire du Code des transports
Donner la possibilité aux communes d'instaurer un abattement de la taxe foncière sur leurs zones industrialo-portuaires de rattachement.	<b>Législatif</b> - Code général des impôts
Avances remboursables, pour le financement des projets d'infrastructure et de rénovation : conditionner le remboursement des projets d'aménagement de foncier industriel à leur rentabilité.	<b>Réglementaire</b> - Modification de la partie réglementaire du Code général des collectivités territoriales (CGCT)
Réduire les délais administratifs d'instruction et d'autorisation auxquels sont soumises les entreprises exerçant leurs activités dans les ports français	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires
Climat social : généraliser la signature d'une charte portuaire liant la direction du port et les dockers, sur le modèle des accords mis en œuvre à Dunkerque, au Havre et à Bordeaux, notamment.	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires

PROPOSITIONS

<p><b>Tableau récapitulatif des mesures proposées</b></p>	
<p>Mesures</p>	<p>Base législative ou réglementaire à mobiliser (Législatif, réglementaire, circulaire)</p>
<p><b>C/ Pour une politique d'attractivité d'ampleur : Mobiliser nos ressources publiques et nos capitaux privés pour financer les projets d'implantation industrielle en France.</b></p>	<p>Base législative ou réglementaire à mobiliser (Législatif, réglementaire, circulaire)</p>
<p><b>PROPOSITIONS – MOBILISATION DES MOYENS PUBLICS</b></p>	
<p><b>Proposition #17 : Mobiliser nos moyens publics, en les concentrant sur nos priorités stratégiques et en assurant un équilibre territorial nécessaire au soutien à nos investissements stratégiques.</b></p>	<p>Mesures ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires</p>
<p>Mettre en application les recommandations de la présidente du CSIA, concernant la poursuite du déploiement du plan d'investissement France 2030 : - Réduire le recours aux appels à projets au profit de contrats de commande publique, de gré à gré ou d'appels à manifestations d'intérêt resserrés fondés sur des critères pré-définis. - Resserrer les champs d'investissement des 40 domaines actuels à 20, à définir conjointement par le ministère de l'Economie et des Finances, le SGPI et les ambassadeurs de filières France 2030. - Mieux concentrer nos investissements sur les acteurs émergents favorisant l'innovation de rupture et sur les maillons des chaînes de valeur où l'effet de transformation est le plus marqué ou qui sont le plus en tension. - Gagner en agilité d'exécution, notamment en prévoyant, au cas par cas, une réserve de 10% de crédits additionnels non fléchés pour chaque projet porté par des établissements ou des organismes publics.</p>	<p>Mesures ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires</p>
<p>Créer un fonds de revitalisation pour les PMI dans les villes moyennes pour rééquilibrer rapidement la couverture géographique du soutien public aux investissements stratégiques en créant</p>	<p>Mesures ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires</p>
<p>Créer un fonds d'investissement stratégique, piloté par Bpifrance et géré et financé dans le cadre d'un partenariat "public-privé", permettant d'investir en fonds propres dans les projets industriels, portés par des entreprises françaises et étrangères, qui contribuent au renforcement de nos chaînes de valeur stratégiques sur notre sol.</p>	<p>Mesures ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires</p>
<p><b>Proposition #18 : Mobiliser nos moyens publics, en renforçant le financement des implantations industrielles et du développement de nos filières les plus stratégiques</b></p>	
<p>1/ Renforcer la lisibilité des procédures et des guichets de financement publics dédiés à l'attractivité et à la réindustrialisation.</p>	<p>Circulaire ministérielle</p>
<p>2/ Au niveau national, réduire le nombre d'appels à projets ou à manifestations d'intérêt et rendre obligatoire le dépôt de tous les AAP et AMI sur un portail interministériel unique dédié</p>	<p>Circulaire ministérielle</p>
<p>Mieux associer les tiers qui accompagnent aujourd'hui les entreprises au quotidien (notaires, experts comptables et commissaires aux comptes, conseillers en gestion de patrimoine) à la promotion "pédagogique" des outils d'aide au financement des entreprises françaises et étrangères.</p>	<p>Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires Signature de chartes avec les fédérations professionnelles et ordres professionnels concernés</p>
<p><b>Proposition #19 : Mobiliser nos moyens publics, en renforçant notre commande publique durable et stratégique</b></p>	
<p>1/ Promouvoir des modèles-types de commande publique durable, assortis d'une circulaire "Mode d'emploi" à destination des acheteurs publics.</p>	<p>Groupe de travail dédié (collectivités territoriales, MTECT - DAJ)</p>
<p>2/ Accélérer la mise en place d'un "kit achats durables" à destination des acheteurs publics</p>	<p>Groupe de travail dédié (collectivités territoriales, MTECT - DAJ)</p>
<p>Promouvoir une commande publique qui valorise davantage l'exigence de souveraineté économique en lançant une mission dédiée (parlementaire ou experts)</p>	<p>Lancement d'une mission d'expertise dédiée</p>
<p><b>Proposition #20 : Mobiliser nos moyens publics, en renforçant les moyens mis à disposition des collectivités territoriales pour planifier leur foncier industriel.</b></p>	
<p>Mettre en œuvre les recommandations du rapport sur la "Stratégie nationale de mobilisation pour le foncier industriel" remis au gouvernement par le Préfet Rollon Mouchel-Blaisot (juillet 2023) sur : - L'adaptation du droit de préemption urbain- Le financement de la préemption du foncier économique par les EPCI et la Banque des Territoires par la recapitalisation des établissements publics fonciers (EPF)</p>	<p>Diverses dispositions juridiques, contractuelles et financières relevant notamment du Code de l'urbanisme</p>
<p>Lancer trois expérimentations à l'échelle nationale : - Une expérimentation dédiée à la révision des critères d'attribution des terrains constructibles par les collectivités territoriales et par les sociétés publiques d'aménagement, afin de leur permettre de mieux valoriser l'intérêt stratégique des projets industriels qui leur sont soumis- Une expérimentation dédiée à la création d'une foncière publique, avec une montée au capital de la Caisse des dépôts et des consignations, de la Banque des Territoires et des collectivités volontaires, ayant pour rôle une maîtrise publique du foncier destiné à un développement économique sur du long terme. - Alternativement, une expérimentation dédiée à la dotation des EPF, afin qu'ils puissent eux-mêmes avoir la responsabilité du portage "en mode foncière".</p>	<p><b>Législatif</b> - Mesures législatives et réglementaires prises à titre expérimental sur le fondement de l'article 37-1 de la Constitution</p>





Tableau récapitulatif des mesures proposées	
Mesures	Base législative ou réglementaire à mobiliser (Législatif, réglementaire, circulaire)
C/ Pour une politique d'attractivité d'ampleur : Mobiliser nos ressources publiques et nos capitaux privés pour financer les projets d'implantation industrielle en France.	
PROPOSITIONS – MOBILISATION DES CAPITAUX PRIVÉS	
Proposition #26 : Mobiliser les capitaux privés qui servent nos intérêts nationaux, par la mise en oeuvre des normes comptables extra-financières européennes (EFRAG).	
Accélérer la mise en oeuvre des normes CSRD, fondées sur les normes comptables extra-financières élaborées par le European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG)	Directive (UE) 2022/2464 du 14 décembre 2022 (directive CSRD), publiée au Journal officiel de l'UE le 16 décembre 2022 applicable à compter du 1er janvier 2024. Ordonnances de transposition prises sur le fondement de l'article 12 de la loi n° 2023-171 du 9 mars 2023 portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne dans les domaines de l'économie, de la santé, du travail, des transports et de l'agriculture, dite « loi Ddadue ».
Garantir aux entreprises européennes, notamment industrielles, une entrée en vigueur de ces normes par étapes et un calendrier de mise en oeuvre très précisément défini, avec l'établissement de "modèles-types" adaptés à chaque entreprise et le financement d'un accompagnement massif et prioritairement ciblé vers nos ETI et nos PME.	Directive (UE) 2022/2464 du 14 décembre 2022 (directive CSRD), publiée au Journal officiel de l'UE le 16 décembre 2022 applicable à compter du 1er janvier 2024. Ordonnances de transposition prises sur le fondement de l'article 12 de la loi n° 2023-171 du 9 mars 2023 portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne dans les domaines de l'économie, de la santé, du travail, des transports et de l'agriculture, dite « loi Ddadue ».
Proposition #27 : Mobiliser les capitaux privés, en réduisant les délais de paiement subis par les entreprises sous-traitantes de nos filières par la mise en oeuvre des "factures exécutoires".	
Créer un dispositif de "facture exécutoire" entre professionnels, permettant de réduire la durée de recouvrement des créances en "déjudiciarisant" la procédure.	Législatif - Code des procédures civiles d'exécution (modifier l'article L111-3). Code de commerce (modifier l'article L. 441-3)
Proposition #28 : Mobiliser les capitaux privés, en donnant plus de visibilité aux entreprises sur leurs approvisionnements en électricité dans les années qui viennent	
Faciliter l'accès des TPE et des PME au fonds de Garantie électricité renouvelable (GER) en leur donnant la possibilité de signer "en commun" (5 à 10 entreprises) un contrat de garantie relatif à l'approvisionnement en électricité de long terme ("PPA territorial multi-acheteurs").	Mesure ne nécessitant pas de modifications législatives ou réglementaires



# BILAN DU TOUR DE FRANCE

---

Les meilleures initiatives prises par nos élus et nos industriels.

# BILAN

## DU TOUR DE FRANCE

### **Les meilleures initiatives locales prises par nos élus et nos entrepreneurs, au service de l'attractivité de nos territoires.**

Lors des **43 déplacements** effectués dans 41 départements de nos 13 régions métropolitaines tout au long de cette mission, votre rapporteur a pu relever de nombreuses initiatives locales prises par des élus et des entrepreneurs, au service de l'attractivité de leur territoire et de la France.

Votre rapporteur tient à valoriser celles-ci, parce qu'une immense partie de l'attractivité française ne se joue pas seulement à l'échelle nationale, mais bien à l'échelle de chacune de nos régions et de nos communes.

Parmi les **dizaines d'initiatives formidables** qui ont été présentées à votre rapporteur tout au long de son tour de France « La France Sait Faire ! », voici celles qui ont le plus retenu son attention.

- 
- 01.** Mise en place d'une organisation « en mode projet » au service de l'attractivité du territoire.

---

  - 02.** Le développement de nos filières industrielles en écosystèmes.

---

  - 03.** La valorisation du foncier et la reconquête des friches, pour la renaissance d'un bassin de vie.

---

  - 04.** La promotion du territoire et l'accompagnement des nouveaux arrivants.

---

  - 05.** Gagner la bataille de l'emploi, par le développement de la formation et des compétences.

## 1 - LA MISE EN PLACE D'UNE ORGANISATION « EN MODE PROJET » AU SERVICE DE L'ATTRACTIVITÉ DU TERRITOIRE.

La mise en place d'une **organisation « en mode projet »** réunissant l'ensemble des acteurs impliqués sur un projet d'implantation, **est absolument cruciale** pour l'aboutissement de celui-ci. Ces organisations « en mode projet » se sont constituées de manières **très diverses selon les régions**. Elles sont généralement le résultat d'une forte volonté politique ou industrielle ou le fruit de la réussite de l'implantation d'un projet industriel structurant pour l'ensemble du territoire.

Voici les « modes projets » qui ont le plus marqué votre rapporteur par leur efficacité ou leur ingéniosité, et qui se sont constitués à l'initiative d'un préfet, d'une région, d'une agglomération ou autour d'une entreprise.

### MISE EN PLACE D'UNE ORGANISATION « EN MODE PROJET », À L'INITIATIVE DU PRÉFET.

- [Nord \(59\) : le « sous-préfet Toyota » pour l'implantation de Toyota à Onnaing.](#)

La mobilisation sans précédent de l'État, des collectivités territoriales (Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais, Conseil général du Nord, Communauté d'agglomération de Valenciennes) et des acteurs économiques locaux (CCI Valenciennes, fédérations d'entreprises, Pôle emploi, organismes de formation...) a joué un rôle déterminant dans la décision du groupe japonais Toyota de s'implanter à Onnaing, à proximité de Valenciennes, en 1998, et d'y développer ses activités depuis plus de vingt ans. L'ensemble des parties prenantes interrogées par votre rapporteur confirment que le succès de cette organisation « en mode projet » repose largement sur la nomination, inédite à l'époque, d'un « sous-préfet Toyota » (Laurent Fiscus), dont l'unique mission était d'accompagner l'entreprise tout au long de son projet d'implantation, notamment dans l'accomplissement de ses démarches administratives. L'ensemble des parties prenantes interrogées par votre rapporteur confirment que le succès de cette organisation « en mode projet » repose largement sur la nomination, inédite à l'époque, d'un « sous-préfet Toyota » (Laurent Fiscus), dont l'unique mission était d'accompagner l'entreprise tout au long de son projet d'implantation, notamment dans l'accomplissement de ses démarches administratives.

- [Eure-et-Loir \(28\) : la charte préfectorale d'accueil des entreprises.](#)

Cette charte a été mise en place par la préfecture d'Eure-et-Loir, afin de répondre à la complexité des procédures administratives pour faciliter la vie des entreprises qui souhaitent s'installer dans le département.

La charte est signée par l'ensemble des interlocuteurs impliqués dans un projet d'implantation : DREAL, DDT, SDIS, EPCI-communes, conseil départemental, conseil régional. Elle permet au porteur de projet de rencontrer l'ensemble des acteurs impliqués sur son projet d'implantation en une seule fois. Cette charte a également permis aux différentes administrations déconcentrées de l'État chargées d'instruire le projet, de le faire simultanément et en parallèle les unes des autres ; ce, avant même le vote de la loi industrie verte. Dix-huit chartes ont été signées depuis le lancement du dispositif. Elles ne sont pas contraignantes mais constituent un engagement moral des services de l'État dans l'aide à l'implantation.

La signature d'une telle charte a notamment contribué à la croissance exponentielle de l'entreprise Novo Nordisk à Chartres depuis plusieurs années, qui a abouti à l'annonce, le 23 novembre dernier, d'un investissement de 2,1 milliards d'euros sur son site eurélien.

Cet investissement record illustre l'étroite coopération que l'entreprise entretient avec l'agglomération de Chartres et les services de l'État pour l'achat de terrains successifs et leur réhabilitation. Le pilotage stratégique du foncier industriel par l'agglomération, mené en lien étroit avec l'entreprise et l'État, a joué un rôle déterminant dans la croissance continue et exponentielle des investissements du groupe danois sur leur site de Chartres, alors que la France ne représente que 5% de leur marché.

• **Bouches-du-Rhône (13) : le « Lab territorial Industrie Fos-Berre » pour la zone industrialo-portuaire de Marseille-Fos.**

Initiée par le préfet de région et pilotée par le sous-préfet de l'arrondissement d'Istres, cette instance de concertation associe les administrations déconcentrées de l'État, les collectivités territoriales (notamment les 21 communes de l'arrondissement), les autorités du Grand Port Maritime de Marseille (GPMM), les industriels représentés notamment par le groupement maritime et industriel de Fos, les organismes en charge de la formation et de l'emploi (Pôle emploi, AFPA, etc.), les associations et un panel de citoyens, pour accompagner le développement industriel de la zone industrialo-portuaire de Marseille-Fos sur les 21 communes de l'arrondissement d'Istres. Particulièrement novatrice dans sa méthode et sa composition, cette structure permet de renforcer l'acceptabilité du développement industriel local en faisant travailler ensemble les citoyens, les associations, les élus et les industriels, et d'anticiper les difficultés et blocages d'ordre administratif, politique et juridique.

Le laboratoire territorial Industrie Fos-Berre se décline en quatre comités :

- Le comité de pilotage ;
- Le comité des élus du territoire d'Istres ;
- Le comité scientifique et d'expertise, composé d'une vingtaine de membres ;
- Le collège citoyen, composé d'une trentaine de citoyens et de 50 personnalités qualifiées issues de la société civile, du monde économique, associatif et social.

Comme le souligne Régis Passerieux, sous-préfet de l'arrondissement d'Istres et chargé de piloter le projet : « Ce laboratoire territorial n'est pas seulement la réponse que nous apportons à une acceptabilité défensive. Il incarne notre volonté de concevoir ensemble la transformation du territoire. »

À noter que la délégation interministérielle à la transformation publique (DITP) a été associée au lancement de ce « Lab territorial » et suit de près sa mise en œuvre afin d'en étudier la répliquabilité dans d'autres territoires.



• **Région Normandie : le Protocole d'accompagnement environnemental des projets structurants (PRAGPS).**

Ce protocole initié par le Préfet de région et cosigné par la DREAL Normandie, les préfets départementaux, les DDT de chaque département, permet de renforcer le rôle de conseil et d'accompagnement de l'autorité environnementale auprès des porteurs de projets industriels, afin de réduire les délais d'instruction et de mieux anticiper les éventuels blocages administratifs et risques de contentieux.

## MISE EN PLACE D'UNE ORGANISATION « EN MODE PROJET », À L'INITIATIVE DE LA RÉGION ET DE SON AGENCE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (ARD).

### • Région Hauts-de-France : le contrat d'implantation.

Le contrat d'implantation développé dans la région Hauts-de-France à partir de 2017 a été présenté par de nombreux interlocuteurs comme l'un des cadres les plus « sécurisants » rencontrés par l'investisseur dans la phase de « mise en œuvre » de son projet.

Ce contrat, adapté à chaque projet lui-même contrairement au dispositif de sites « clés en main », repose sur un engagement réciproque : les pouvoirs publics (État-région-EPCI) s'engagent à faciliter l'accès au foncier à échéance définie, les démarches, les aides et les recrutements. De son côté, l'entreprise apporte ses propres garanties (emplois créés ou préservés, formation, respect des brevets). Le contrat définit également le calendrier du projet (début de la construction, production) et met à la disposition de l'investisseur une organisation dédiée, reposant sur une équipe projet, dotée d'un pilote qui devient, pour l'entreprise, un correspondant en interface avec l'ensemble des parties prenantes.

La co-signature de ce document par le représentant de l'État en région est souvent cité également comme un atout majeur, ne serait-ce que pour permettre aux entreprises étrangères d'identifier un facilitateur pour les démarches administratives. Le contrat d'implantation constitue également un engagement sécurisant au sein de l'entreprise, en particulier pour les filiales françaises de groupes étrangers implantées en France, en formalisant l'engagement de la maison-mère du groupe vis à vis de son implantation locale, notamment en cas de changement de responsable du projet au sein du groupe.

Le succès du contrat d'implantation repose également en grande partie sur la signature d'une charte de fonctionnement, entre *Nord France Invest* (NFI - agence de développement économique de la région Hauts-de-France) et les présidents d'EPCI de la région. Cette charte décrit le processus, le fonctionnement et la répartition des rôles entre NFI et ses partenaires territoriaux. Elle permet d'établir une gouvernance saine pour afficher un front uni vis-à-vis des investisseurs dont chacun souhaite l'implantation dans la région.

### • Pays de la Loire : la communauté des entreprises à capitaux étrangers animée par l'agence régionale Solutions&co.

Par l'intermédiaire du programme *International Companies Solutions*, l'agence de développement économique et d'attractivité de la région Pays de la Loire, Solutions&co (ARD), recense, réunit et met en lien la communauté des entreprises à capitaux étrangers implantées dans la région.

Ce dispositif novateur permet de proposer aux entreprises étrangères un accompagnement sur mesure pour leurs projets d'implantation et de développement dans l'ensemble des départements de la région, via des correspondants locaux. Cette initiative présente donc un triple intérêt :

- **Une mise en lien rapide et ciblée** des entreprises étrangères avec les autorités publiques locales compétentes pour répondre à l'ensemble de leurs besoins ;
- **Une mise en réseau des entreprises étrangères entre elles et avec les sous-traitants locaux** pour favoriser les coopérations, le partage d'informations, de bonnes pratiques et la mutualisation des moyens ;
- **Une remontée d'informations régulière et coordonnée** sur les difficultés et problématiques rencontrées par les entreprises étrangères dans leurs projets d'implantation et de développement, permettant aux autorités publiques d'ajuster leurs dispositifs dédiés.

- **Région Centre-Val de Loire : l'agence de développement économique Dev'Up, point d'entrée des investisseurs pour leurs projets d'implantation dans la région.**

### 1. Phase de prospection :

L'agence de développement économique de la région Centre-Val de Loire, Dev'Up, joue un rôle central de « point d'entrée » pour tout investisseur potentiellement intéressé par une implantation ou une extension de son activité dans la région. Dev'Up Centre-Val de Loire se charge d'orienter l'investisseur dans l'écosystème régional et local de son futur territoire d'implantation : elle l'introduit auprès des collectivités, des services de l'État, des pôles de compétitivité ou d'innovation, des organismes de formation, des banques, des avocats, des architectes, des promoteurs immobiliers et de tous les acteurs susceptibles d'intervenir dans l'une des phases du projet.

Dev'Up Centre-Val de Loire se charge notamment d'organiser les réunions de préparation nécessaires entre l'investisseur et les principaux acteurs impliqués, pour bâtir le processus de mise en œuvre du projet d'implantation et prévoir le calendrier de mise en œuvre du projet.

### 2. Phase d'implantation :

Une fois le site d'implantation choisi, l'agence peut coordonner une partie du projet d'implantation en partenariat avec les collectivités locales et les services de l'État, pour faciliter l'obtention des autorisations administratives et environnementales requises et pour mobiliser les financements publics disponibles et nécessaires au projet.

À cet effet, Dev'Up Centre-Val de Loire a lancé la plateforme « *Connect'Up* », un CRM commun entre tous les acteurs impliqués sur un projet d'implantation, pour faciliter le suivi collectif de l'avancée du projet. L'agence régionale organise par ailleurs les réunions de suivi nécessaires, pour veiller à la réalisation effective du projet.

## MISE EN PLACE D'UNE ORGANISATION « EN MODE PROJET », À L'INITIATIVE D'UNE INTERCOMMUNALITÉ (EPCI).

- **Nord (59) : le « Mode Grand Projet » de la communauté d'agglomération de Valenciennes Métropole.**

Fort de toute l'expérience que le territoire a pu tirer de l'implantation de Toyota à la fin des années 1990, la mise en œuvre du « Mode Grand Projet » de la communauté d'agglomération de Valenciennes Métropole permet de rassembler l'ensemble des acteurs impliqués dans un projet d'implantation, pour permettre son instruction et sa mise en œuvre les plus rapides possibles.

Ce « Mode Grand Projet » est activé pour un projet tous les 2 à 3 ans, sans seuil d'activation défini de manière rigide. Chaque investisseur doté d'un projet d'une certaine taille se le voit proposer ; il choisit librement d'en user, ou non.

Le « Mode Grand Projet » est organisé autour d'un comité de pilotage qui réunit le porteur de projet, le préfet de département, le maire, le président d'agglomération et les administrations chargées de l'instruction du projet. Ce comité de pilotage est chargé du suivi du projet dans la durée, pendant son implantation, puis une fois que son implantation est aboutie.

Ce comité de pilotage biennuel peut s'accompagner d'un comité technique mensuel et de groupes de travail chargés d'apporter une réponse à des problématiques précisément définies :

- **GT procédures**, pour paralléliser les procédures d'implantation ;
- **GT aides publiques**, pour solliciter l'ensemble des subventions adéquates ;
- **GT emploi et formation**, pour identifier les formations disponibles sur le territoire et créer, au besoin, les formations manquantes.



• **Nord (59) : le « miracle » de la réindustrialisation de la communauté urbaine de Dunkerque (CUD).**

Dès son élection en tant que maire et président de la communauté urbaine de Dunkerque (CUD) en 2014, Patrice Vergriete a lancé ses États-Généraux de l'emploi local. Ceux-ci étaient destinés à relancer l'économie et la dynamique de Dunkerque, après l'effondrement industriel que le Dunkerquois avait connu au cours des décennies précédentes.

Ces États-Généraux ont rassemblé tous les acteurs concernés - publics, privés, académiques, associatifs - autour de 4 axes prioritaires de travail :

- **L'entrepreneuriat** : comment bâtir une nouvelle politique de développement économique et d'accueil d'entreprises à Dunkerque ?
- **L'industrie du 21e siècle** : comment faire de Dunkerque un pôle européen et mondial de l'industrie décarbonée. Ceci, en répondant simultanément à deux problématiques : comment conserver et accompagner les industries fondamentales existantes (comme ArcelorMittal) ? Et comment attirer des industries qui contribuent à la décarbonation de notre pays (Ex : Prologium, Verkor) ?
- **La disponibilité et la diversification des ressources énergétiques et eau** nécessaires à l'implantation de ces projets.
- **La disponibilité des ressources humaines** nécessaires à l'implantation de ces projets, par une politique de formation et une politique du logement toutes deux très offensives.



Grâce à ces États-Généraux, la communauté urbaine de Dunkerque a su bâtir, avec l'aide de l'État et de la région des Hauts-de-France, une politique eau-énergie très offensive qui fait le succès de son attractivité auprès des industries nouvelles :

- **Chaleur** : l'accès à la chaleur émise par les industries implantées à Dunkerque, telles que ArcelorMittal, a joué un rôle décisif pour attirer l'entreprise Verkor.
- **Eau** : la disponibilité en temps réel d'une eau en grande quantité à travers un réseau performant, est un critère majeur de l'implantation des nouveaux projets industriels à Dunkerque.
- **Électricité** : la puissance électrique nécessaire aux projets industriels est disponible et va continuer de croître sur le long terme, grâce à un triptyque gagnant : éolien (champ éolien offshore au large de Dunkerque) ; nucléaire (centrale nucléaire de Gravelines où seront installés deux nouveaux EPR) ; hydrogène vert. Il s'agit d'un enjeu clé pour des entreprises fortement consommatrices d'énergie comme Aluminium Dunkerque, dont le développement repose sur la nécessité absolue de pouvoir s'appuyer une énergie décarbonée à un prix accessible.

Également grâce à ces États-Généraux, la communauté urbaine de Dunkerque a bâti une politique de services qui a transformé le territoire, au service d'une vision, celle d'une société décarbonée :

- **Bus gratuits prioritaires sur la voie publique**, pour permettre aux employés d'aller travailler sans bouchons et aux industriels de récupérer les surfaces jusqu'alors dédiées aux parkings.
- **Station balnéaire de Malo-les-Bains** pour attirer les cadres des entreprises à Dunkerque.
- **Promotion culturelle**, notamment à travers le cinéma (Baron Noir d'Éric Benzekri et Jean-Baptiste Delafon, Dunkirk de Christopher Nolan) pour transformer l'image de la ville à l'extérieur et « mettre Dunkerque sur la carte des Français et des investisseurs du monde entier ».
- **Rénovation des logements sociaux et en propriété** du centre-ville de Dunkerque.
- **Lancement de la *Fabulous Factory*** autour du Planétarium, pour faire connaître les métiers de l'industrie aux jeunes dunkerquois, associé à la relance des formations BTS et universitaires.

Le GIP Euraénergie constitue l'une des illustrations les plus récentes et réussies de cette stratégie. Initiée par la communauté urbaine de Dunkerque (CUD), cette structure associe notamment l'agence d'urbanisme de la CUD, les autorités du Port de Dunkerque, Pôlénergie (structure portée par la Région HDF et la CUD), l'Université du Littoral Côte d'Opale (ULCO) et les industriels du Port de Dunkerque (ArcelorMittal, Alvalde Aluminium Dunkerque, FerroGlobe, Eramet Comilog, Equiorn).

Son objectif est de développer un centre de recherche, d'expertise et de concentration pour étudier la faisabilité des projets structurants pour le territoire (réseau de chaleur, autoroute du froid, de l'hydrogène...) et développer un « écosystème innovant » au service de la décarbonation des activités industrielles du Port de Dunkerque.

#### • **Rhône (69) : L'ADERLY au service du rayonnement économique de la Métropole de Lyon.**

L'Agence pour le Développement Économique de la Région Lyonnaise (ADERLY) a été co-fondée en 1974 par la Métropole de Lyon, la CCI Lyon Métropole Saint-Étienne Roanne, le Conseil Général du Rhône et le MEDEF Lyon-Rhône, en 1974, pour soutenir le rayonnement économique et accroître l'attractivité du territoire.

L'agence est co-présidée par le président de la Métropole de Lyon et le président de la CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne, qui animent un conseil d'administration de 23 administrateurs issus des milieux politiques et socio-économiques des territoires partenaires. L'ADERLY regroupe par ailleurs une soixantaine d'acteurs économiques de la région.

Depuis 2008, l'ADERLY pilote deux programmes au service du développement économique du territoire :

- **Le programme ONLYLYON Invest** correspondant à la mission historique de l'Association, qui vise à promouvoir la région lyonnaise d'un point de vue économique, à prospecter des entreprises à l'international et ailleurs en France et à accompagner de nouveaux projets, créateurs de valeur, d'investissements et d'emploi dans leur implantation sur le territoire. En 2022, l'ADERLY a conduit 66 missions de prospection présentielle ou virtuelles, dont 22 à l'étranger.
- **Le programme ONLYLYON**, qui vise à fédérer et valoriser les acteurs du territoire dans une démarche de marketing territorial portée par une marque partagée et une gouvernance très spécifique à l'échelle du territoire métropolitain.

L'ADERLY s'est par ailleurs donnée pour mission de contribuer à répondre aux problématiques spécifiques du territoire liées à la disponibilité du foncier, des compétences et des ressources eau-énergie, notamment par le développement d'une proposition de matérialité cartographiant des besoins et des ressources disponibles. Ceci, au service de la diversité historique de l'activité économique de la région lyonnaise, qui constitue la clé de voûte de son attractivité : infectiologie, chimie, transports et mobilités vertes, logistiques, énergie, etc.

Entre 2011 et 2020, l'ADERLY a contribué à la création de 12 100 emplois sur le territoire, soit 12% de la création nette d'emploi dans l'Aire Métropolitaine Lyon-Saint-Étienne. Sur l'année 2022 seulement, l'ADERLY a contribué à l'implantation de 65 entreprises en région lyonnaise, générant la création de 1 452 emplois à 3 ans - dont 40% de projets internationaux.



- [Hérault \(34\) : l'écosystème « EDEN » autour du projet Genvia à Béziers.](#)

L'objectif de cette « *task force* », qui se réunit très régulièrement, est de bâtir un écosystème pour anticiper et accompagner la montée en puissance du projet Genvia et de développer à terme une filière industrielle régionale autour de l'hydrogène vert, avec **5 priorités d'actions** : **Innovation, Attractivité, Infrastructures, Foncier, Compétences.**

Dans le cadre d'un large partenariat public-privé, l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet Genvia sont réunis au sein d'une instance de coordination commune baptisée « EDEN » (Écosystème Durable et Énergies Naturelles), associant l'État, la région Occitanie, la communauté d'agglomération de Béziers, le département de l'Hérault, les EPCI concernés, les dirigeants du projet Genvia, l'entreprise Schlumberger qui accueille le projet, les industriels locaux, la CCI et les fédérations d'entreprises (CPME, UIMM), le Rectorat Occitanie, les organismes de recherche et d'innovation, les opérateurs de l'emploi et de la formation (Universités, Pôle emploi, AFPA), les organismes financiers publics et privés (ARIS Occitanie - Fonds d'investissement de la région, Crédit Agricole) ainsi que les opérateurs d'électricité et d'énergie.

Tout l'écosystème EDEN se met à disposition des nouveaux arrivants, qui viennent compléter la chaîne de valeur de Genvia, à travers la signature d'une charte qui définit la vision commune et qui permet à l'ensemble des acteurs de partager la même information.

L'intérêt de cette démarche est qu'elle est centrée sur le projet d'une entreprise et de l'ensemble de sa chaîne de valeur, plutôt que sur l'emprise limitée d'un territoire. La présidente de Genvia, Florence Lambert, souligne le fait que « la France est plus petite que le Texas ». Dès lors, le découpage territorial d'un projet d'ampleur comme Genvia n'a pas de pertinence dans la compétition internationale.

• **Pyrénées-Atlantiques (64) : le GIP CHEMPARC, un acteur clé dans le succès de la reconversion et de l'attractivité du bassin de Lacq.**

Le Groupement d'Intérêt Public (GIP) Chemparc a été créé en 2003 pour accompagner la reconversion, la revitalisation et le développement économique du bassin industriel de Lacq, sous l'impulsion du groupe Total Energies et de la communauté de communes de Lacq-Orthez (CCLO).

L'ensemble des industriels du bassin, les syndicats de salariés, l'université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA), les organismes de recherche et de transfert technologique, les PME-PMI du bassin réunies au sein de l'association « Lacq Plus », les collectivités territoriales (région, conseil départemental, EPCI), les chambres de Commerce et d'Industrie de Pau et Bayonne, et les services de l'État siègent au sein de ce GIP et sont directement associés à sa gouvernance. Le groupe Total, qui a joué un rôle clé dans la reconversion et la diversification industrielle du bassin de Lacq pour anticiper l'épuisement des gisements gaziers, conserve aujourd'hui un rôle moteur dans l'animation de l'écosystème industriel rassemblé au sein du GIP et contribue fortement à son attractivité.

Comme le résume le président du GIP Chemparc Pierre Nerguararian : « C'est un véritable parlement de Lacq, qui rassemble l'ensemble des forces vives du territoire. Grâce à cette instance de discussion et de décision, aucun projet n'est une découverte pour le territoire. ».

Le bassin industriel de Lacq abrite aujourd'hui 4 plateformes industrielles :

- **La plateforme Chemstart'up**, composée de 4 entreprises innovantes, 85 chercheurs, spécialisés dans la chimie fine, les nouveaux matériaux et la transition énergétique.
- **La plateforme Mourenx - Noguères - Pardies – Bézingrand**, qui accueille les projets orientés vers la production d'énergies renouvelables, et une centrale photovoltaïque.
- **La plateforme Industlacq**, située à Lacq. Classée SEVESO II, elle accueille 15 entreprises qui mènent une stratégie d'indépendance énergétique particulièrement performante avec 40% de la vapeur produite sur place à partir de biomasse renouvelable.
- **La plateforme Chem'pôle 64**, spécialisée dans la chimie fine, est implantée à Mourenx depuis 1975. Classée SEVESO III, cette plateforme, en constante innovation, accueille notamment des unités de production des entreprises Lubrizol, Sanofi et Noveal (groupe L'Oréal).

Le GIP Chemparc constitue un grand succès (7 500 emplois sur le bassin de Lacq aujourd'hui contre 8 500 en 1980 au pic de la production gazière), grâce à la définition d'objectifs communs très précis, limités dans le temps, dans l'espace et dans l'action :

1. **Objectif de résultat** : quand un industriel vient, l'ensemble des acteurs s'associent instantanément pour répondre à l'ensemble de ses problématiques.
2. **Objectif de sélection des projets** : mobilisation des sachants pour analyser la pertinence des projets et la qualité de leurs porteurs, pour permettre ou non leur implantation sur le territoire.
3. **Objectif d'indépendance énergétique** : la production de gaz du site est assurée en circuit fermé à un prix fixe, hors prix de marché, par TotalEnergies sur la base des anciens sites gaziers, pour approvisionner les industriels du GIP.

• **Seine-et-Marne (77) : Val d'Europe - installation de Disney.**

Si Euro Disneyland (par la suite rebaptisé Disneyland Paris) a pu ouvrir ses portes le 12 avril 1992, c'est grâce à l'opération initiée par la création de l'établissement Public d'Aménagement (EPA) de Marne la Vallée (EPAFRANCE), par la création de l'agglomération nouvelle « Val d'Europe » de Marne-la-Vallée, et par la signature d'une convention pour la création et l'exploitation d'Euro Disneyland en France entre les parties publiques (État, région Île-de-France, département de Seine-et-Marne, RATP) et les sociétés (américaines et françaises) du groupe Disney.

Pour son implantation, Disney a fait l'objet d'une opération d'intérêt national (OIN), rassemblant notamment les communes de l'EPCI du Val d'Europe. Cette opération est l'une des plus grandes implantations en France de ces dernières décennies. Aujourd'hui, Disneyland Paris génère un chiffre d'affaires de 2,6 milliards de dollars (2022) et emploie 17 000 salariés en France, ce qui en fait le premier employeur mono-site de France et le premier employeur privé de Seine-et-Marne.

Selon l'ensemble des parties prenantes publiques rencontrées, l'établissement public d'aménagement dédié s'est apparenté à un véritable « Haut-Commissariat au Plan local » qui a été décisif pour résoudre la complexité des procédures d'instruction, préparer les terrains pour limiter le risque de recours, préparer le plan d'aménagement des infrastructures de transports adéquat (autoroute A4, prolongement du RER A et ligne qui relie les grandes villes françaises) et mettre en oeuvre le suivi du développement des structures au fil des années.



\* \* \*

## 2 - LE DÉVELOPPEMENT DE NOS FILIÈRES INDUSTRIELLES EN ÉCOSYSTÈMES.

Le modèle industriel en « écosystème », regroupant fournitures et services dans un même bassin d'implantation ou dans sa proximité immédiate, est l'avantage compétitif décisif que la France et l'Europe doivent impérativement continuer de préserver et renforcer vis-à-vis des économies américaines et chinoises.

Un exemple parmi d'autres : si Toyota a choisi de s'implanter à Onnaing, dans le Nord de la France, plutôt qu'en République tchèque, c'est parce que dans son modèle industriel, le groupe japonais tire 15% de la valeur ajoutée de ses produits directement issues de la production de son usine et 85% de leur valeur de sa relation avec ses fournisseurs et sous-traitants. Or, depuis Onnaing, Toyota a accès à l'immense majorité de ses fournisseurs européens directs dans un rayon de 150km.

Ce modèle en écosystème ne pourrait exister sans l'engagement commun des élus locaux et des entrepreneurs de chacun de nos bassins industriels. En voici les meilleurs exemples rencontrés tout au long de la mission du rapporteur et de son tour de France « La France Sait Faire ! ».

### • [Aveyron \(12\) - Cantal \(15\) - Corrèze \(19\) - Dordogne \(24\) - Lot \(46\) - Haute-Vienne \(87\) : la Mecanic Vallée.](#)

Mecanic Vallée est une association d'entreprises industrielles labellisée par la DATAR depuis mars 1999. Elle regroupe près de 200 adhérents, qui représentent plus de 85% du chiffre d'affaires des entreprises et des emplois industriels de la zone économique couverte, répartis sur deux régions (Nouvelle-Aquitaine et Occitanie) et six départements (Aveyron, Lot, Corrèze, Haute-Vienne, Cantal, Dordogne). Ces 200 adhérents opèrent dans trois principaux secteurs d'activités en mécanique : l'aéronautique, l'équipement automobile et la machine-outil.

Depuis novembre 2018, l'espace Mecanic Vallée a été labellisé Territoires d'industrie par l'État en trois entités, notamment le territoire d'industrie Aurillac-Figeac-Rodez. L'association s'appuie également sur les pôles de compétitivité du territoire. La gouvernance de l'association est assurée par les industriels, en lien étroit avec les collectivités territoriales et l'État.

Dans un territoire durement frappé par la désindustrialisation récente, liée notamment au déclin du marché du diesel, cette structure permet aux entreprises adhérentes de renforcer leur coopération (formation, main d'œuvre, foncier, R&D, etc.) de mutualiser leurs moyens, de conquérir de nouveaux marchés et de compléter leur chaîne d'approvisionnement en attirant de nouvelles entreprises sur le territoire.

Cette organisation en *cluster* constitue en effet un véritable atout pour l'attractivité du territoire, en offrant aux potentiels investisseurs un savoir-faire unique dans l'industrie mécanique, des compétences disponibles, un marché avec des grands donneurs d'ordre et une chaîne complète de sous-traitance.



• **Ain (01) : la Plastics Vallée.**

La « Plastics Vallée » est un regroupement d'entreprises de l'industrie du plastique dans le bassin de Haut-Bugey, dans le département de l'Ain. Elle constitue le deuxième bassin d'activité économique du département de l'Ain. Fort d'une culture industrielle plus que centenaire, le territoire du Haut-Bugey compte 20% d'entreprises industrielles pour un total de plus de 26 000 emplois sur le territoire. Aujourd'hui, plus de 600 entreprises et un large bassin d'emplois constituent un pôle dense et fort de PME-PMI innovantes en plasturgie, parmi lesquelles ont émergé de grandes entreprises de renommée internationale.

Premier pôle de la plasturgie en Europe, le Haut-Bugey réalise 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel, en diffusant à travers le monde ses compétences dans tous les domaines de la plasturgie et ses applications : aéronautique, automobile, robotique, lunetterie, téléphonie, médical, emballages cosmétiques, biens de consommation domestique. L'agglomération a par ailleurs développé plusieurs structures de R&D pour continuer de nourrir le savoir-faire mondialement reconnu de son territoire.

Créée en 2010 et soutenue par les élus locaux, l'association interprofessionnelle des Acteurs économiques de la Plastics Vallée regroupe 250 entreprises de la Plastics Vallée pour fédérer l'ensemble des acteurs économiques, mettre en réseau des chefs d'entreprises, promouvoir le savoir-faire de la filière, soutenir et accompagner les entreprises dans leurs projets. L'objectif est de promouvoir le territoire de la Plastics Vallée et de créer un espace de dialogue et d'échanges pour les entreprises et les élus.

• **Bouches-du-Rhône (13) : le technopôle de l'Environnement Arbois Méditerranée à Aix-en-Provence.**

Piloté par la Métropole Aix-Marseille-Provence (AMP), le Technopôle de l'Arbois est le premier technopôle de France entièrement dédié aux technologies de l'environnement (*cleantechs*). Membre fondateur du réseau des incubateurs du ministère de l'Environnement, le Technopôle de l'Arbois est aujourd'hui le 4e technopôle cleantech au niveau mondial, derrière celui de Berlin, de Boston et de Perth.

Regroupant plus de 400 enseignants chercheurs répartis dans 11 unités de recherche (CNRS, AMU, INERIS, Collège de France, INRAE...), 300 étudiants, 6 plateformes technologiques, plus d'une centaine de jeunes entreprises (*scale-ups* et *start-ups*), et s'appuyant sur trois Pôles de compétitivité et *clusters* locaux (Capenergie, Safe Cluster et Aqua Valley éco entreprises), l'Arbois est à la fois un pôle d'excellence académique et scientifique et un écosystème entrepreneurial particulièrement dynamique sur l'innovation environnementale (690 emplois créés dans le secteur des *cleantech* depuis 2017, 92 millions de chiffre d'affaires générés et 85 brevets déposés au niveau national et international).

Ce technopôle permet ainsi de positionner la métropole de Marseille-Aix-Provence comme un « acteur de référence » en matière de *Cleantech* à l'échelle européenne et internationale, notamment auprès des investisseurs privés, contribuant au développement d'une filière industrielle locale sur les énergies vertes (cf. projets EnR sur le Port de Marseille-Fos). Il constitue également un outil efficace d'attractivité pour attirer en France de nouveaux talents, des chercheurs et des entreprises innovantes dans le domaine des *Cleantech*.

Néanmoins, le technopôle rencontre aujourd'hui des difficultés liées à son statut juridique et à sa gouvernance, qui limitent et freinent son autonomie d'action. Afin de lever ces blocages, une piste d'évolution pourrait consister à transformer le technopôle en une société publique locale (SPL) permettant à la Métropole Aix Marseille Provence (AMP) de conserver la gestion du foncier, de l'immobilier et des loyers, et de confier aux entreprises et à la direction du Technopôle la stratégie de croissance et d'attractivité de la structure.

• **Loire-Atlantique (44) : le réseau d'entreprises industrielles des Pays de la Loire « Neopolia ».**

Neopolia est un *cluster* d'entreprises industrielles créé, il y a plus de 20 ans, par 12 chefs d'entreprise, qui regroupe aujourd'hui 240 entreprises industrielles (TPE, PME et ETI), donneurs d'ordre et sous-traitants, essentiellement basées dans les Pays de la Loire et entretenant un lien très étroit avec l'industrie de construction navale du port de Saint-Nazaire.

Dépendantes des fluctuations du marché de l'industrie navale, ces entreprises ont décidé d'associer leurs savoir-faire et de bâtir un puissant réseau, pour répondre collectivement aux appels d'offres des clients auxquels il était impossible pour chacune d'entre elles d'accéder individuellement, principalement dans les secteurs de l'aérospatial, de la mobilité terrestre, de la marine, des énergies, de l'éolien offshore et des énergies marines renouvelables.

**Ce modèle présente plusieurs avantages, qui sont autant d'atouts pour l'attractivité de la région Pays de la Loire :**

- Pour les TPE, PME, ETI membres du réseau, celui-ci leur permet d'accéder à de nouveaux marchés, de développer leur expertise, de diversifier leurs activités et leur clientèle, et ainsi de réduire leur dépendance vis-à-vis d'un donneur d'ordre unique.
- Pour les donneurs d'ordre, ce réseau leur assure une mise en lien rapide, sur-mesure et à proximité avec des sous-traitants performants et capable de répondre à leurs besoins, notamment en termes de main d'œuvre et de formation. Les entreprises du réseau Neopolia assurent par exemple la moitié des opérations de sous-traitance des Chantiers de l'Atlantique.
- Pour l'État et les collectivités locales, « Neopolia » est un interlocuteur privilégié, notamment pour identifier les besoins des différentes filières industrielles couvertes par le réseau, les difficultés rencontrées par les TPE-PME-ETI dans leurs relations avec leurs donneurs d'ordre, ou encore les forces et faiblesses de leurs chaînes d'approvisionnement.

• **Haute-Garonne (31) : le « Triangle de la connaissance » de Toulouse Métropole.**

Le déploiement de la filière aérospatiale dans la région Occitanie et dans le département de la Haute-Garonne constitue l'un des plus grands succès de l'histoire industrielle de notre pays. Il est le fruit de multiples facteurs, dont l'implication des pouvoirs publics pour bâtir un écosystème aérospatial complet, au service du développement des entreprises, des laboratoires de recherche et des filières de formation du secteur.

Parmi les multiples initiatives prises, la métropole de Toulouse a bâti un « Triangle de la connaissance », qui rassemble un triptyque d'acteurs clés pour l'attractivité économique et industrielle du territoire, pour le développement de son écosystème aérospatial et pour le maintien de son niveau d'investissement dans la R&D et l'innovation :

1. **Les acteurs de l'enseignement** : universités, écoles, lycées professionnels associés.
2. **Les acteurs de la recherche** : les laboratoires universitaires et industriels.
3. **Les acteurs de l'industrie** : les industries phares de la métropole.

Ce triptyque d'acteurs se met à disposition de tout nouvel arrivant du secteur de l'aérospatial dans le territoire, pour l'accompagner dans son implantation, dans son développement et dans la création de ses partenariats économiques, industriels, de formation et de recherche avec l'ensemble des parties prenantes dont il a besoin.

Le modèle en écosystème développé par la métropole de Toulouse s'apparente à d'autres modèles tout aussi performants déployés partout en France, tel que celui mis en œuvre par le pôle de compétitivité Vegepolis d'Angers, dans le Maine-et-Loire (49).



• **Ardennes (08) : le plan « Nouvelle Ambition pour les Ardennes ».**

Les élus et les entrepreneurs ardennais ont historiquement bâti le modèle économique de leur territoire sur de puissants écosystèmes économiques et industriels, notamment dans la métallurgie, la fonte ou la construction automobile. La géographie des Ardennes est stratégique, leur offrant la possibilité de cultiver une image de territoire rural tout en entretenant des relations économiques importantes et étroites avec de grands bassins économiques en Belgique, au Luxembourg, en Allemagne et en France, notamment en Île-de-France et dans les Hauts-de-France.

La désindustrialisation de la France a provoqué l'affaiblissement économique des grands écosystèmes industriels ardennais, puis une chute de la population du département, qui connaît aujourd'hui un solde migratoire et un solde naturel tous deux négatifs.

L'État s'est engagé à soutenir spécifiquement le département des Ardennes, afin d'engager la relance de sa démographie et la reconquête de ses écosystèmes industriels :

- **Le Pacte Ardennais**, formalisé en 2018 par une lettre de mission du Premier ministre au préfet du département et signé en 2019 pour une participation totale de l'État à hauteur de 70 millions d'euros, a entre autres, permis de financer 55 projets entrepreneuriaux et industriels représentant un total de 50 millions d'euros d'investissement privé. Dix-sept groupes de travail thématiques avaient été constitués à cet effet, avec la participation des élus locaux, des services de l'État, de la CCI, de l'Université de Reims Champagne-Ardenne, de l'académie de Reims et de la Chambre d'agriculture.
- **Le Pacte Ardennais - acte II** : en 2023, la Première ministre a chargé le préfet des Ardennes de porter avec l'ensemble des acteurs du territoire une « Nouvelle Ambition pour les Ardennes ». Cette feuille de route vise à renforcer le Pacte Ardennais de 2019 pour relancer les écosystèmes des Ardennes. Elle implique notamment un plan de reconquête des friches, le verdissement de l'industrie, l'évolution et le développement de la formation proposées en conséquence, et la création d'un Institut de l'Industrie 5.0. Ce dernier aura vocation à accompagner les industriels locaux confrontés aux grandes transformations de l'écosystème industriel local (ex : le déclin de la production des moteurs thermiques) à diversifier leurs productions pour s'orienter vers de nouveaux marchés (armement, énergie, numérique).

\* \* \*

### 3 - LA VALORISATION DU FONCIER ET LA RECONQUÊTE DES FRICHES, POUR LA RENAISSANCE D'UN BASSIN DE VIE.

**Pour réindustrialiser la France et attirer de nouveaux investisseurs sur notre sol, le foncier constitue la mère des batailles.** Or, l'absence ou le manque de foncier disponible figurent parmi les principales préoccupations relayées par les élus locaux et les industriels tout au long de cette mission. Les causes de cette tension sur la ressource foncière sont diverses :

- Près de 300 usines se sont d'ores et déjà implantées depuis 2017 en France ;
- L'application de l'objectif « zéro artificialisation nette » issu de la loi Climat et Résilience et la mise en oeuvre des mécanismes de compensation de l'artificialisation des sols, permettent de protéger l'environnement et la biodiversité au détriment du développement économique ;
- L'allocation d'un terrain disponible au logement ou à l'activité économique est le fruit d'arbitrages permanents et complexes pour de nombreux maires ;
- La reconquête, la réhabilitation et la dépollution des friches nécessitent des opérations coûteuses et complexes.

**Dans toutes les régions françaises, les élus et les industriels rivalisent d'ingéniosité pour surmonter ce défi, en valorisant leur foncier et en menant la reconquête de leurs friches, au service de la renaissance de leur bassin de vie.**

#### • [Gard \(30\) : La renaissance du bassin industriel d'Alès.](#)

La fermeture des mines d'Alès dans les années 1980 a provoqué la disparition de près de 25 000 emplois en moins de dix ans sur le bassin. Avec ces fermetures, aurait pu s'effondrer, pour de bon, le territoire tout entier.

Or sous l'impulsion de la ville et de la communauté d'agglomération d'Alès, l'ensemble des acteurs publics et privés du bassin portent depuis la fin des années 1990 une politique volontariste de développement économique, de reconquête de toutes les friches, de soutien à l'attractivité du territoire et d'accompagnement à la reconversion industrielle du bassin, qui a permis de faire émerger de nouvelles filières industrielles structurées et adaptées aux besoins de notre époque. Parmi les multiples initiatives engagées, en voici trois :

#### 1. Alès Myriapolis.

Depuis l'élection en 1995 de Max Roustan à la mairie d'Alès et de Christophe Rivenq à la présidence de l'agglomération, les élus du territoire portent l'initiative avant-gardiste du « guichet unique de l'entrepreneuriat ». C'est grâce à ce guichet qu'ils ont pu mener la politique d'attractivité d'Alès avant tout le monde, par la reconquête des friches du territoire. C'est ce volontarisme qui fait la spécificité du territoire alésien.

Porté par Alès Agglomération, le bâtiment HUP a ouvert ses portes en 2022, au service du développement économique du territoire. Il accueille et accompagne tous les entrepreneurs dans leur projet de création, de reprise ou de développement d'entreprise. Le HUP est un lieu situé en centre-ville d'Alès, qui réunit le service de développement économique de l'Agglomération d'Alès, l'agence de développement économique Alès Myriapolis, ainsi que les antennes locales de la Chambre de commerce et d'industrie du Gard, de la Chambre des métiers de l'artisanat du Gard et de la maison de la région Occitanie. Au total, une quarantaine de personnes travaillent chaque jour au HUP pour accompagner, par un guichet unique, chaque alésien dans la création ou le développement de son entreprise, dans la reprise ou la transmission d'une activité, ou bien dans sa recherche d'opportunités pour s'implanter sur le territoire. **En 2022, 310 nouvelles demandes d'accompagnement ont été traitées.**

## 2. L'Alès Audace.

Depuis 2012, l'agglomération d'Alès organise, chaque année, un concours pour récompenser les porteurs de projets innovants et entreprenants du territoire. Dans cette optique, Alès Agglomération s'associe à des partenaires locaux, sous la coordination de l'agence de développement économique Alès Myriapolis : l'IMT Mines Alès et son incubateur de projets technologiques, l'entreprise Saem'Alès, et l'association d'entrepreneurs Leader Alès.

Tout porteur de projet, créateur d'entreprise, entreprise en développement ou association peut candidater au concours. Après une phase de présélection des dossiers, les candidats présentent leur projet devant un jury composé de 6 à 9 personnes, représentant les partenaires du concours et le monde de l'entreprise, de la formation, de la culture, du tourisme et des structures institutionnelles locales. Les projets sont examinés selon des critères prédéfinis : originalité et audace du projet, engagement et motivation du candidat, faisabilité (technique, économique, commerciale) et chance d'aboutir, intérêt du projet pour le territoire d'Alès Agglomération sur le plan économique, culturel, touristique ou événementiel, participation du projet au renforcement de l'image d'Alès Agglomération et de son attractivité, empreinte carbone. Les projets finalistes sont soumis au vote du public par une vidéo publiée sur le site internet dédié.

Le lauréat se voit allouer une dotation de 130 000 € - en nature ou en valeur d'accompagnement - pour le soutenir dans son projet. Depuis la création du concours, 90 projets ont été mis en œuvre sur le territoire d'Alès Agglomération ; 80% sont aujourd'hui pérennes.

## 3. Pôle mécanique d'Alès-Cévennes.

Imaginé par Christophe Rivenq et Max Roustan dès 1995 et réalisé à partir de 1999, le Pôle mécanique d'Alès-Cévennes a été construit sur l'une des anciennes friches minières d'Alès, dans le cadre d'un vaste effort de reconversion de l'ensemble du bassin minier.

Cette reconversion, financée à hauteur de 95 millions de francs par des contributions publiques nationales et européennes, a permis au site de devenir l'un des plus grands en France dédiés aux sports et aux activités industrielles liés à la moto et à l'automobile. Année après année, une filière entière s'est développée autour des circuits automobiles construits ; elle compte désormais plus de cent entreprises pour plus de mille emplois directs et induits dans les secteurs auto-moto et de la sous-traitance industrielle. Le Pôle mécanique constitue aujourd'hui la première pépinière d'entreprises de France construite autour d'un circuit automobile.

Par ailleurs depuis 2004, le Pôle mécanique Alès-Cévennes est reconnu comme exemplaire par l'État, qui l'a labellisé « Système Productif Local » (SPL). Il a engagé la transition carbone de son modèle, en développant sa filière de mobilité durable et de véhicules décarbonés.

Alès Agglomération poursuit l'aménagement du site autour du Pôle mécanique, en transformant notamment la piste vitesse pour la rendre réversible : une piste unique en Europe, qui attire de nouvelles entreprises, de nouveaux constructeurs et de nouveaux manufacturiers pour effectuer leurs essais. En vingt ans, le Pôle mécanique Alès-Cévennes a acquis une renommée internationale et compte parmi les quatre sites dédiés aux sports mécaniques de référence en France.



- **Maine-et-Loire (49) : la valorisation du foncier économique par Angers Loire Métropole.**

Angers Loire Métropole et son agence de développement économique Aldev possèdent 1 200 hectares de foncier dédiés aux entreprises, dont une centaine d'hectares sont aujourd'hui viabilisés et immédiatement disponibles sur ces zones à vocations diverses : technologique, industrielle, tertiaire.

Afin d'assurer la meilleure allocation possible de ces espaces fonciers, eu égard au développement de ses bassins économiques et de vie, Angers Loire Métropole a développé une grille d'analyse complète des projets d'implantation d'entreprise : type et impact de l'activité, risque environnemental, lien avec des filières du territoire facilitant l'économie circulaire, mode et matériaux de construction utilisés, optimisation potentielle de la parcelle. Cette grille d'analyse permet de juger rapidement et efficacement de la pertinence de l'installation d'une entreprise sur le territoire angevin, selon les retombées économiques attendues et l'impact environnemental de son implantation.

Angers Loire Métropole travaille également à la valorisation de ses sites « *mutables* » : quatre terrains d'une surface cumulée de 40 hectares ont ainsi été identifiés par l'agence Aldev et sont prêts à être réaménagés instantanément, afin d'accueillir toute nouvelle entreprise nécessaire sur le territoire.

\* \* \*

## 4 - PROMOTION DU TERRITOIRE ET ACCOMPAGNEMENT DES NOUVEAUX ARRIVANTS.

La promotion du territoire et la qualité de l'accompagnement des salariés dans leurs démarches administratives au moment de leur arrivée, comptent parmi des éléments décisifs pour l'attractivité d'une région, d'un département, d'une agglomération ou d'une commune.

Les exemples d'initiatives prises partout sur le territoire français sont légion. Trois exemples ont retenu l'attention de votre rapporteur au cours de son tour de France « La France Sait Faire ! ».

- [Hautes-Pyrénées \(65\) : « Ambition Pyrénées » pour la promotion du département et la prise en charge des nouveaux arrivants.](#)

Lancée à l'initiative du président du Conseil départemental des Hautes-Pyrénées Michel Pélieu, l'association « Ambition Pyrénées » permet de coordonner l'action de l'ensemble des acteurs publics et privés impliqués dans l'accueil et l'installation des projets d'implantation et des salariés associés à ces projets, au service de l'attractivité du département.

Parmi les nombreux atouts de cette démarche, « Ambition Pyrénées » permet :

- La définition et la mise en oeuvre d'une stratégie d'attractivité territoriale commune plus cohérente et plus puissante auprès des investisseurs et des potentiels nouveaux arrivants ;
- La mise à disposition rapide de l'ensemble des acteurs et services nécessaires à l'accueil et à l'installation des nouveaux arrivants dans le département.

**Sur le volet « marketing territorial »**, l'initiative de Michel Pélieu part du constat suivant : chaque acteur local développant sa propre stratégie de communication et de promotion territoriale, il en ressort souvent une image peu lisible et peu cohérente pour toute personne ou entreprise extérieure au territoire. En ce sens, « Ambition Pyrénées » permet de définir une stratégie de communication, d'attractivité et d'accueil commune à l'ensemble des acteurs institutionnels du département - toutes tendances politiques confondues - pour renforcer sa cohérence et sa puissance tout en restant déclinable par chaque acteur dans ses spécificités.

Cette stratégie permet ainsi au département d'afficher un front uni auprès des potentiels nouveaux arrivants, que ce soit dans le domaine de l'industrie ou du tourisme, secteurs clés de l'économie du territoire. À titre d'exemple, « Ambition Pyrénées » a participé à de nombreux rendez-vous professionnels de promotion territoriale (*Mountain Business Summit*, France Attractive, parcours France) et d'Innovation Technique (Salons Éco-entreprise, Pollutec) en réunissant sous une seule et même bannière, les acteurs institutionnels du territoire.

**Sur le volet « accompagnement des nouveaux arrivants »**, l'association « Ambition Pyrénées » permet de faciliter le développement des projets du territoire, qu'ils soient touristiques ou liés au développement économique, notamment industriel, en proposant aux porteurs de projets et aux salariés un dispositif complet d'accompagnement dans leurs démarches d'installation. Sous la coordination du Conseil départemental, l'ensemble des communes, des services de l'État et des partenaires privés du département s'associent pour prendre en charge les arrivants et leurs familles dans leurs démarches administratives et répondre à l'ensemble de leurs besoins : placement en crèches et scolarisation des enfants, emploi du conjoint, accès au logement, transports, accès aux services de santé et aux dispositifs d'accompagnement des personnes handicapées, etc.

Les salariés et chefs d'entreprise rencontrés sur place ont confirmé que cette démarche partenariale d'accompagnement avait joué un rôle déterminant dans leur décision d'implantation pérenne dans les Hautes-Pyrénées.

• [Indre \(36\) : Châteauroux Métropole au combat pour faire connaître le Berry et y accueillir les nouveaux arrivants.](#)

Fort de l'engagement des élus et des industriels pour habiller des centaines d'hectares à vocation économique, Châteauroux accueille de nombreux projets logistiques et industriels sur son territoire. Ces nouveaux projets d'implantation viennent s'ajouter à la croissance des entreprises historiquement implantées sur l'ancienne base militaire de l'OTAN et dans ses environs, dans des secteurs aussi variés que l'aéronautique et l'agroalimentaire.

Afin de répondre aux besoins de main d'œuvre que génère le développement de l'ensemble de ces activités, la communauté d'agglomération de Châteauroux Métropole s'est fixée comme objectif cardinal d'attirer de nouveaux salariés qualifiés sur son territoire.

C'est la raison pour laquelle l'agglomération a d'abord lancé sa marque « Berry Val de Loire » en référence au territoire, à la fois authentique et qui résonne à l'international. Le lancement de la marque a également permis d'annoncer la création d'un réseau d'ambassadeurs du Berry en France et à l'étranger, constitué d'acteurs originaires du territoire. C'est dans cette perspective que l'agglomération a également créé l'établissement public Châteauroux Berry Tourisme, dont la mission première est de nourrir et de faire connaître l'identité du territoire.

Châteauroux Métropole a par ailleurs mis en place un programme d'accueil des nouveaux arrivants et de leurs familles, pour les accompagner dans les premières semaines de leur installation. Le programme se décline en trois phases : l'accompagnement du conjoint pour trouver un emploi ; l'accompagnement de la famille pour la recherche d'écoles et de crèches ; la visite de la commune et la présentation des activités culturelles et sportives disponibles. Dans le cadre du programme « Mobi Cadres », l'agglomération accompagne également les personnes en recherche d'emploi, en reconversion et les nouveaux salariés, en cohérence avec les besoins des entreprises du territoire.



• Yvelines (78) : Saint-Quentin-en-Yvelines (SQY), le deuxième pôle économique de l'Ile-de-France.

Depuis sa création, l'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines (SQY), deuxième pôle économique d'Ile-de-France après La Défense, a développé un parcours global d'aide à l'implantation des entreprises, qui rassemble l'ensemble des acteurs impliqués.

À chaque entreprise qui projette de s'implanter, est proposé un *Welcome Pack* pour accompagner son projet d'implantation. Il inclut gratuitement des visites du territoire, des forums en entreprises et une mise à disposition de toutes les documentations nécessaires. Une « SQY MAP » numérique a été créée par l'ensemble des acteurs en charge de l'attractivité et mise en ligne, pour permettre à chaque entreprise de bénéficier des informations sur l'environnement économique de l'agglomération.

Dans cet environnement économique, la Maison des entreprises « SQY Cub » assure un accompagnement complet pour les nouvelles entreprises, en lien avec l'Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines/Paris-Saclay, avec un incubateur dédié qu'elle héberge, un tiers-lieu bénéficiant d'une riche programmation d'ateliers thématiques, de conférences et formations, et d'un service Emploi.



L'agglomération a par ailleurs lancé le dispositif « Initiative SQY », une plateforme qui propose des prêts d'honneur, sans intérêt ni garantie, de 5 000 à 100 000 euros pour financer la création, la reprise et la croissance des entreprises du territoire. Le prêt Initiative SQY ne se substitue pas aux prêts bancaires ; il en facilite l'obtention, en renforçant les fonds propres et la crédibilité des projets.

Depuis sa création en 2009, Initiative SQY a accordé 415 prêts à 367 entreprises pour un montant total alloué de 5 160 000 € (2021). En 2021, Saint-Quentin-en-Yvelines a décidé de contribuer à hauteur d'un million d'euros au fonds Initiative SQY pour lui permettre de répondre à la demande de financement des entreprises dans le contexte de la crise sanitaire. Au total, sur l'année 2021, 70 prêts ont été accordés pour 57 entreprises, représentant un montant total de 1 653 693 euros et permettant de mobiliser 4 579 000 euros de prêts bancaires et de générer 300 emplois sur le territoire.

Au-delà de l'accompagnement des entreprises, l'agglomération se donne également pour mission d'accompagner les nouveaux habitants sur le territoire. Pour cela, elle a notamment développé avec la *start-up e-attract*, une solution d'aide à la localisation résidentielle, qui permet de prendre en compte de manière personnalisée les critères de choix des ménages et de leur proposer le lieu de vie adapté à leurs besoins et leurs envies.

Cette politique d'accueil et d'accompagnement est constamment soumise à l'examen du Codesqy (Conseil de Développement Économique de Saint-Quentin-en-Yvelines) : ses membres, issus de la société civile, du monde économique et des associations du territoire, émettent des propositions trimestrielles aux élus de l'agglomération pour renforcer les politiques de développement économique du territoire.

\* \* \*

## 5 - GAGNER LA BATAILLE DE L'EMPLOI, PAR LE DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION ET DES COMPÉTENCES.

La France fait face à une situation paradoxale : malgré la création de près de 3 millions d'emplois depuis 2017, notre taux de chômage n'est pas encore passé sous la barre des 7%. Ceci, alors qu'une inquiétude est partagée par l'ensemble des industriels que votre rapporteur a rencontrés tout au long de son tour de France : le manque de main d'œuvre qualifiée pour les métiers qu'ils proposent.

Afin d'éviter que le manque de compétences ne constitue un handicap trop important à terme pour l'attractivité de notre pays, le gouvernement en a fait un enjeu prioritaire de son action, au travers notamment de l'adoption de la loi industrie verte et de la loi pour le plein emploi.

La bataille de l'emploi ne pourra être gagnée sans l'implication totale de nos régions, de nos départements, de nos agglomérations et de nos communes. Dans cette bataille, elles y prennent justement toute leur part. En voici quelques exemples notables.

### DÉVELOPPER LES FORMATIONS INITIALES ET CONTINUES, NÉCESSAIRES AU DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES DU TERRITOIRE.

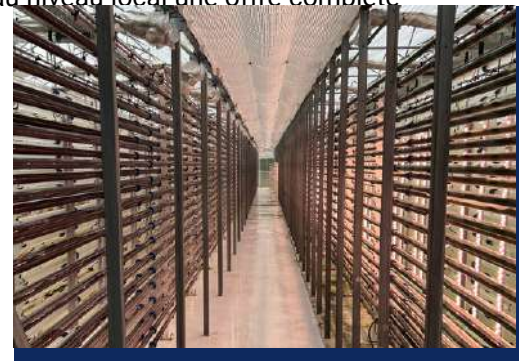
#### Hérault (34) : la convention de partenariat « terres d'opportunités industrielles » de l'Ouest Hérault.

Initiée par la CCI de l'Hérault, cette convention de partenariat, associant notamment le MEDEF, la CPME, l'UIMM, Innovsud (incubateur d'entreprises innovantes porté par les EPCI de l'Ouest Hérault et la région Occitanie), le rectorat de la région Occitanie et les industriels locaux (dont Genvia et SLB), constitue une feuille de route commune pour accompagner l'ensemble des filières industrielles du territoire biterrois, historiques et émergentes, en particulier sur les enjeux d'innovation, de qualification de la main d'oeuvre et de formation.

Dans le contexte de la montée en puissance du projet Genvia (hydrogène) et des filières industrielles dédiées à la transition énergétique, cette convention permet d'accentuer le lien école-entreprise, d'adapter la carte des formations professionnelles disponibles localement aux nouveaux enjeux industriels du territoire et de renforcer l'insertion professionnelle des jeunes engagés dans les formations dédiées aux métiers de l'industrie.

À titre d'illustration, afin de former davantage d'ingénieurs et de techniciens, pour répondre aux besoins des filières industrielles du territoire, cette convention a permis de structurer au niveau local une offre complète de formation de la 2<sup>nd</sup>e à BAC +5 dans les métiers de l'industrie :

- Le lycée Jean Moulin de Béziers propose un Bac professionnel « Pilote de ligne de production » depuis septembre 2023 ;
- L'IUT de Béziers ouvrira une nouvelle Licence professionnelle « IA et robotique intelligente » à la rentrée prochaine ;
- L'Université de Montpellier et son école d'ingénieurs « Polytech », qui proposent déjà plusieurs offres de formations d'ingénieurs, développeront des parcours spécifiques pour répondre aux besoins de l'industrie verte.





- **Ardennes (08) : Platinum 3D, le cœur du savoir-faire de Charleville-Mézières pour la fabrication additive.**

Platinum 3D est une plateforme spécifiquement dédiée à la fabrication additive (impression 3D). Elle a été créée en 2016 sous la forme d'une association (CRITT) à l'initiative d'industriels locaux l'UIMM des Ardennes, pour les soutenir dans l'obtention de réponses rapides à leurs besoins en matière de formation, de compétences et de préservation de leur savoir-faire. Platinum 3D représente un investissement total de 3 millions d'euros dans de nouveaux équipements industriels depuis 2019.

Platinum 3D est composée d'une équipe de 10 salariés, formée d'ingénieurs chercheurs, de techniciens et d'experts qui accompagnent et conseillent les entreprises sur leurs besoins en termes de robotisation et de formation, dans les secteurs de l'aéronautique, l'agriculture, l'automobile, le médical, l'énergie, la mobilité et l'outillage.

Situés dans le même bâtiment que le centre de formation des apprentis de l'industrie (CFAI), l'UIMM des Ardennes, ils proposent des formations communes à l'ensemble des industriels qui le souhaitent, en partenariat avec l'Université de Reims., en partenariat avec l'Université de Reims.

- **Région Normandie : l'Université des Métiers du Nucléaire.**

Cette association a été créée par la filière nucléaire française, l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie, l'Union Française de l'Électricité, France Industrie et Pôle Emploi, pour dynamiser les dispositifs de formation aux métiers du secteur nucléaire, aux échelles régionale, interrégionale et nationale, en particulier sur les compétences critiques, avec des antennes dans les principaux départements d'implantation de la filière nucléaire pour répondre « en direct » aux besoins de compétences et de main d'œuvre des industriels, comme dans le Cotentin. Ce dispositif joue et jouera dans les années à venir un rôle déterminant pour répondre aux besoins croissant des nombreuses entreprises de l'industrie nucléaire implantées dans la région Normandie : les centrales nucléaires EDF de Flamanville, de Paluel et de Penly et le site Orano de recyclage du combustible nucléaire de la Hague notamment.

- **Nord (59) : le C-DéCIDé (Centre de développement de compétences pour une industrie décarbonée), à Dunkerque.**

Porté par l'Université du Littoral Côte d'Opale (ULCO), en partenariat avec la CUD, la CCI, Euraénergie, des industriels comme ArcelorMittal, TotalEnergies, Verkor et des organismes de formation tels l'AFPA, ce dispositif permet d'anticiper les besoins de formation et de recrutement des industries implantées ou en voie d'implantation dans le Dunkerquois, où 16 000 emplois seront à pourvoir dans les cinq prochaines années.

Le C-DéCIDé s'inscrit dans la stratégie globale mise en oeuvre par la communauté urbaine de Dunkerque à la suite des États-Généraux de l'emploi local organisés en 2014, pour réindustrialiser le bassin (cf. point supra sur le « miracle » de la réindustrialisation de la communauté urbaine de Dunkerque).



## CARTOGRAPHIER LES BESOINS ET LES ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION DISPONIBLES SUR UN TERRITOIRE.

- [Eure-et-Loir \(28\) : le comité de développement de l'emploi eurélien.](#)

En lien avec la charte préfectorale d'accueil des entreprises proposée par le préfet d'Eure-et-Loir (cf. [supra](#)), un comité de développement de l'emploi par arrondissement préfectoral, co-présidé par le conseil départemental et la préfecture, permet à toute entreprise qui prévoit son implantation dans le département d'identifier les meilleurs moyens de répondre à ses besoins de compétences et de main d'œuvre.

Le comité peut, lui, proactivement analyser les besoins de main d'œuvre par arrondissement et mettre en place tous les dispositifs nécessaires pour y répondre (notamment des événements « emplois » très localisés pour répondre le plus précisément possible aux besoins de chaque territoire).



- [Pyrénées-Atlantiques \(64\) - Hautes-Pyrénées \(65\) : la cartographie des formations du Territoire d'Industrie Lacq-Pau-Tarbes.](#)

Partant du constat que ni les élus, ni les industriels n'ont une vision réelle et complète de l'ensemble des formations disponibles sur les deux départements (Hautes-Pyrénées et Pyrénées-Atlantiques), les opérateurs du Territoire d'Industrie Lacq-Pau-Tarbes se sont proposés de cartographier les plus de 280 offres de formations existantes sur leur territoire d'intervention, destinées à l'industrie. Un site dédié est mis en ligne par le Territoire d'Industrie Lacq-Pau-Tarbes, pour mettre ces formations à disposition de l'ensemble des parties prenantes.

Une telle initiative, simple à mettre en œuvre et d'une urgente nécessité, doit être prise dans toutes nos régions. Votre rapporteur propose de charger les académies de recenser l'ensemble des formations présentes sur leur territoire d'intervention, de les cartographier et de les mettre annuellement à jour, pour les mettre à disposition de l'ensemble des parties prenantes de la *Team France Invest* (cf. volet Propositions du rapport).

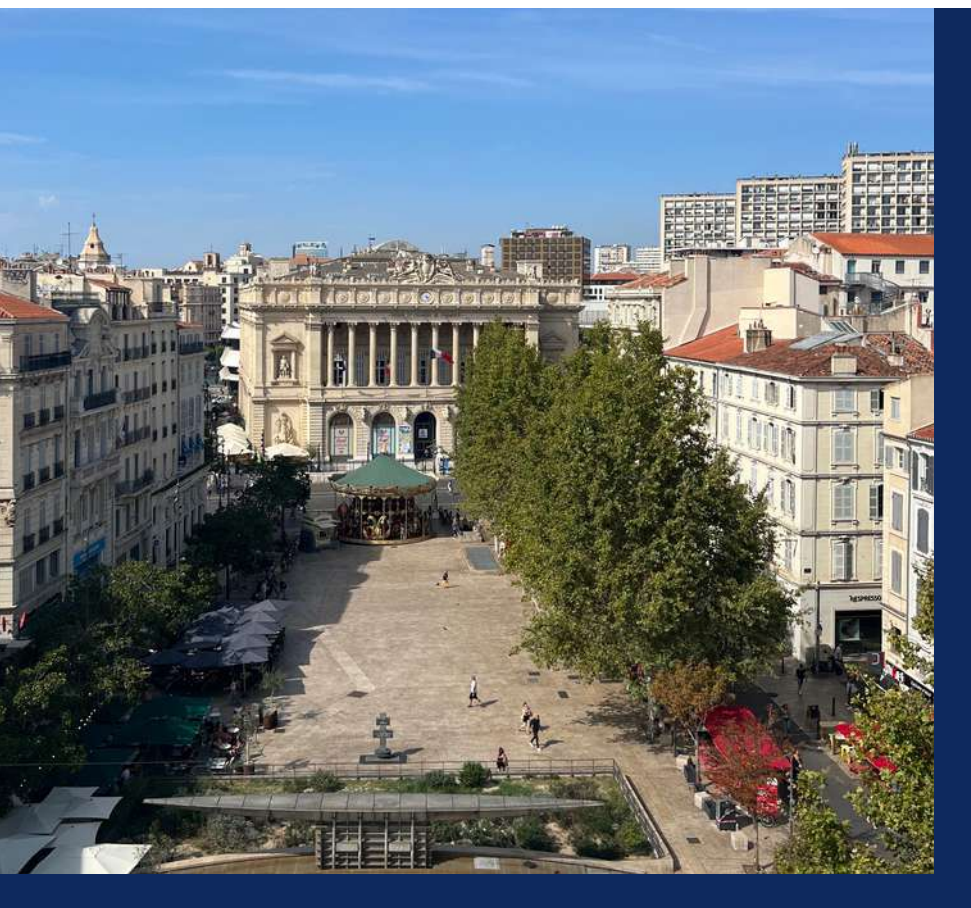
## ATTIRER LES SALARIÉS ÉTRANGERS ET LEURS FAMILLES, PAR LA CRÉATION D'ÉTABLISSEMENTS ANGLOPHONES ET INTERNATIONAUX.

- **Bouches-du-Rhône (13) : la cité scolaire internationale de Marseille, un projet clé pour l'attractivité de Marseille et de la région PACA.**

Portée en partenariat par la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA), le conseil départemental des Bouches-du-Rhône, la métropole d'Aix Marseille Provence (AMP), la mairie de Marseille, la préfecture de PACA et le rectorat de l'académie Aix-Marseille, la cité scolaire internationale de Marseille ouvrira ses portes à la rentrée 2024 à Marseille, au coeur de l'arrière-port, dans les nouveaux quartiers d'Euroméditerranée.

Avec le soutien des entreprises emblématiques de la ville de Marseille, notamment du groupe CMA CGM, cette structure d'excellence académique a vocation à accueillir plus de 2 000 élèves (1 100 lycéens, 600 collégiens, 400 primaires), et plus particulièrement les enfants des salariés et des cadres dirigeants des groupes internationaux implantés dans la région, ou en cours d'implantation et de développement. Cette école internationale va permettre aux élèves de bénéficier d'enseignements, de la maternelle à la terminale, en 5 langues différentes : l'anglais, l'allemand, l'espagnol, le chinois et l'arabe. Dans une région en plein développement économique et industriel, cette initiative collective des pouvoirs publics et des acteurs privés permettra ainsi de répondre au défi majeur de l'accueil et de la scolarisation des familles, cité par l'ensemble des interlocuteurs rencontrés comme un enjeu déterminant pour l'attractivité économique du territoire, en particulier vis-à-vis des investisseurs étrangers.

\* \* \*





# PARANGONNAGE EUROPÉEN

---

Attractivité : la France comparée à ses voisins européens.

# ATTRACTIVITÉ : LA FRANCE COMPARÉE À SES VOISINS EUROPÉENS.

## Modèles européens de promotion de l'attractivité.

01. Quelle organisation institutionnelle pour la promotion de l'attractivité ?

---

02. Quel modèle d'animation des acteurs, à l'image de la *Team France Invest* (TFI) ?

---

03. Quelle gouvernance pour les priorités stratégiques de prospection ?

---

04. Quels avantages comparatifs traditionnels et quelles initiatives récentes d'intérêt dans la politique d'attractivité ?



# 1 - QUELLE ORGANISATION INSTITUTIONNELLE POUR LA PROMOTION DE L'ATTRACTIVITÉ ?

**Business France** est un EPIC (établissement public industriel et commercial) qui dispose d'un réseau à l'international de 75 bureaux.

## STATUT JURIDIQUE DE L'ORGANISATION :

Les organismes en charge ont en général un statut public.

**Exception :** L'agence suédoise *Business Sweden* fonctionne selon un modèle en PPP (partenariat public privé) entre le gouvernement et la fédération des entreprises suédoises, co-actionnaires chacun à 50% ; son budget provient à 60% de fonds gouvernementaux (ligne budgétaire du ministère des affaires étrangères) et à 40% de revenus privés (vente de prestations).

Le modèle le plus courant est proche de celui de Business France, avec une agence sous la tutelle d'un ou de plusieurs ministères (le plus souvent chargés de l'Économie mais aussi des Affaires Étrangères ou du Commerce extérieur). Ces agences bénéficient de larges subventions publiques mais aussi d'une certaine autonomie via leur conseil d'administration.

## Exceptions :

**Au Royaume-Uni**, le département ministériel *UK Trade & Investment* (UKTI) a été transformé en agence *Department of Trade and Industry* (DTI) en 2016 mais des réflexions sont en cours sur l'opportunité de revenir à l'ancien modèle.

**La Bulgarie** a conservé un modèle de département ministériel.

## Nuances :

**En Pologne**, l'agence pour l'Investissement et le Commerce (PAiH) possède le statut légal d'entreprise détenue par l'État polonais.

**La Suisse** dispose d'une association à but non lucratif *Switzerland Global entreprise* (SG-E), agissant comme une plateforme de conseil et de marketing chargée de la promotion des exportations et de la place économique suisse. Son réseau à l'étranger est toutefois intégré au sein des ambassades (Département Fédéral des Affaires Étrangères).

**En Allemagne**, l'agence *Germany Trade and Invest* (GTAI), dépendant du ministère de l'Économie et de la Protection du Climat (BMWK) est une société à responsabilité limitée (personne juridique de droit privé qui appartient à une société de capitaux).

**La Tchéquie** a un modèle bicéphale qui combine une structure publique et une entité privée : une agence parapublique *Czech Invest*, créée en 1992, qui relève du ministère de l'Industrie et du Commerce (MPO); une association privée « Association pour l'investissement étranger » (AFI), conçue comme un « one stop shop » avec un site dédié et destinée à structurer, autour de *Czech Invest*, une offre commerciale de prestataires d'accompagnement pour les investisseurs qui intègre avocats et experts comptables, consultants juridiques et fiscaux, consultants en personnel, architectes, chefs de projet, consultants immobiliers, entreprises de construction et de développement.

## DOUBLE COMPÉTENCE EXPORT-ATTRACTIVITÉ DE L'ORGANISATION :

Alors que plusieurs de nos interlocuteurs signalent qu'il s'agit de deux métiers distincts, la promotion de l'export et l'attractivité du territoire sont deux compétences rassemblées chez la plupart des agences européennes. On constate même une tendance assez nette, au cours des vingt dernières années, à une fusion entre structures quand elles étaient séparées (ex : Allemagne dès 2009 pour donner naissance à l'agence fédérale GTAI ; Suède en 2015 ; Finlande ; Espagne avec l'agence ICEX ; Portugal avec l'AICEP).

Cette orientation s'explique sans doute aussi par le fait que les *business models* des départements *invest* des agences fonctionnent en général (contrairement à l'accompagnement de l'export) sur le principe de gratuité des prestations.

### Exceptions :

- **Modèles à plusieurs structures :**

L'**Irlande** a deux agences séparées : *Industrial Development Agency* (IDA) regroupe 330 employés, dont 250 déployés à l'international, en ciblant des zones clés : un tiers de ses 21 bureaux internationaux sont aux États-Unis. Elle pilote l'ensemble de la politique industrielle du pays, en assurant la promotion de l'investissement mais aussi le pilotage de l'ensemble de la problématique attractivité, qui inclut l'appui au développement de parcs industriels, la gestion en direct de dossiers d'aides, etc. *Enterprise Ireland*, émanation de l'IDA, est chargée de l'export, politique qui inclut toutefois le suivi de grands groupes étrangers implantés dans certains secteurs (comme l'agro-alimentaire).

**Malte** a fusionné deux agences rattachées au même ministère avant de les séparer de nouveau.

En **Pologne**, l'agence PaiH est chargée, au niveau national, de l'attractivité, de l'aide aux investissements étrangers et de la promotion des exportations.

L'**Italie** avait « revitalisé » en 2012 l'agence historique ICE, sous la tutelle du MIMIT pour lui confier les problématiques d'attractivité en sus de l'accompagnement de l'export. En parallèle, l'agence *Invitalia*, créée en 2014, avait été centrée sur le suivi des problématiques internes (innovation, promotion de l'investissement interne et du développement économique). Toutefois, *Invitalia* a été récemment sollicitée pour appuyer l'agence ICE sur l'attraction des IDE, l'agence ICE étant sur-sollicitée sur le double sujet de l'export et de l'attractivité.

- **Modèles à « super-structure » :**

En **Estonie**, l'agence dédiée a adopté un modèle très intégré, qui regroupe depuis peu les activités de promotion de l'innovation, d'appui aux start-up et surtout d'octroi des financements publics (absorption de l'ex KREDEX, équivalent de Bpifrance).

L'IDA en **Irlande**, qui couvre l'ensemble de la politique industrielle, cumule également les missions qui relèveraient en France de Business France et de Bpifrance, avec notamment une capacité de distribuer des financements publics.

Aux **Pays-Bas et au Danemark**, il existe une seule agence mais dotée de responsabilités beaucoup plus larges que la seule attraction des IDE:

- L'agence hollandaise *Netherlands Foreign Investment Agency* (NFIA) ou *Invest in Holland*, qui dépend du ministère de l'économie et du climat (EZK) et du ministère des Affaires étrangères (BZ), est intégrée dans l'agence néerlandaise pour les entreprises (RVO), qui regroupe plus de 5 000 personnes : le volet « *invest* » n'est qu'un département de l'agence, qui remplit des fonctions beaucoup plus larges.
- *Invest in Denmark*, agence sous la tutelle du ministère des Affaires étrangères, s'est vu confier des missions visant à « créer et préserver des emplois afin de renforcer la mondialisation des entreprises, créer de la croissance, et améliorer le niveau de compétence et de connaissance au Danemark ».

La stratégie de promotion de l'investissement obéit à des axes assez similaires aux nôtres : promotion, définition de priorités, actions de prospection à l'étranger (généralement via des bureaux ou antennes dotés de moyens très variables).



## 2 - QUEL MODÈLE D'ANIMATION DES ACTEURS, À L'IMAGE DE LA TEAM FRANCE INVEST (TFI) ?

### ANIMATION SUR LE TERRITOIRE NATIONAL :

On constate globalement 3 types de modèles d'articulation avec les territoires :

#### 1. Une agence centralisée qui gère la totalité des services, y compris dans les territoires : ce modèle existe peu en Europe, sauf au Portugal.

L'agence Agence pour l'Investissement et le Commerce Extérieur du Portugal (AICEP), sous tutelle du ministère des Affaires Étrangères, est en charge de la promotion de l'attractivité des investissements productifs, de la hausse des exportations et de l'internationalisation des entreprises et de l'économie à travers ses bureaux nationaux et un réseau d'une cinquantaine d'antennes à l'étranger, dans une configuration très agile (ouverture et fermeture régulière de ces bureaux en fonction de l'évolution du contexte). Cette agence « unique » est réputée pour sa performance, tant en raison de la cohérence des informations qu'elle peut diffuser que de l'accompagnement qu'elle fournit sur les territoires, tout particulièrement pour l'accès au foncier : elle gère elle-même un vaste parc immobilier réparti sur les trois zones industrielles principales de Sines, Setubal et Sintra, avec la possibilité de sélectionner des lots sur un site dédié très structuré, qu'elle assortit d'accès à des services essentiels : électricité, infrastructures de transport, etc. Elle s'appuie à l'échelle des territoires, sur un maillage de « partenaires » chargés de faire remonter l'information.

#### 2. Un modèle très décentralisé, avec une agence nationale qui donne des orientations mais passe très vite la main à l'échelon territorial.

L'exemple le plus marquant est celui de l'Allemagne, tirée par sa structure fédérale autour de *Länder* très puissants, qui disposent de leurs propres dispositifs de soutien. C'est aussi le cas de l'Espagne, avec une indépendance encore plus grande (sans cadrage national fort) des communautés autonomes, qui disposent par ailleurs de fonds de cohésion européens importants et se positionnent sur des avantages sectoriels propres pour accélérer la réindustrialisation de leur territoire.

**Le gouvernement régional catalan a lancé en septembre 2022, avec les organisations patronales et les syndicats, le Pacte Nacional per a la Indústria (PNI) pour la période 2022-2025 avec 152 mesures et un investissement prévu de 3,3 milliards d'euros (incluant 0,5 milliards d'euros de fonds européens).**

Un des 15 objectifs stratégiques affiché est de faire passer le secteur industriel à 22% du PIB régional en 2025, à 25% d'ici 2030.

**Parmi les autres objectifs recherchés, on notera :** le développement durable ; l'accroissement du degré d'électrification du secteur industriel jusqu'à 42,4% (20 millions d'euros pour le développement d'une vallée de l'hydrogène vert avec un écosystème de plus de 130 acteurs) ; l'augmentation du nombre d'élèves en formation professionnelle dans l'industrie et l'amélioration de l'accréditation des compétences ; l'accroissement des options multimodales pour que ce mode de transport atteigne 28% du volume des marchandises transportées (30 millions d'euros pour le terminal multimodale autoroute / ferroviaire dans le port de Barcelone) ; la disponibilité des terrains industriels ; la facilitation du financement des entreprises industriels à travers l'Institut catalan de finances (ICF, entité financière régionale) et Avança (entreprise régionale de promotion industrielle) avec 950 millions d'euros mobilisés pendant la période du PNI.

**3. Un modèle « coopératif » de type Business France, doté d'une agence nationale centrale mais fonctionnant avec un réseau de partenaires régionaux pour la gestion des dossiers d'accompagnement, l'organisation d'actions communes de promotion, etc.**

**Ce modèle prévaut notamment en France, aux Pays-Bas, en Espagne, en Italie et en Suède.**

Le modèle suédois a largement inspiré l'évolution du modèle français avec le création de Business France en 2015 : *Business Sweden*, structure née le 1er janvier 2013 du rapprochement entre le Conseil de promotion des exportations (*Exportrådet*) et de l'agence publique *Invest in Sweden*. Une *Team Sweden* dispose d'une partie Invest avec 18 relais en régions (sur les 22 régions existantes), qui s'appuient sur des partenaires locaux.

**Aujourd'hui, c'est Business France qui est de plus en plus sollicité pour fournir une coopération technique à d'autres pays dans la consolidation de leur *Team Invest*** : ainsi dans plusieurs pays émergents mais aussi en Europe, en Grèce (pour la consolidation des relais de la politique d'attractivité dans les territoires) ou en Roumanie (pour la structuration de l'agence elle-même). Fin 2022, la Roumanie a en effet créé sur le modèle de BF une agence nationale, l'Agence roumaine pour les investissements et le commerce extérieur, (ARICE), qui remplace l'ancien département ministériel « *Invest in Romania* », et qui est chargée de la promotion de l'investissement à l'étranger, de l'attractivité, de la promotion des exportations et de l'internationalisation des entreprises roumaines.

**Les Pays-Bas** ont un réseau « *Invest in Holland Network* » qui comprend également les agences régionales de développement économiques, certaines grandes municipalités mais aussi, de manière plus originale, l'association professionnelle de l'Industrie de la logistique (*Holland International Distribution Council*).

**L'Allemagne, la Suède et l'Espagne** bénéficient d'une structure de coordination de type TFI, mais leurs modèles ne sont pas tous aussi structurés que celui de la TFI : signature de conventions entre les acteurs, définitions de process métiers communs, etc. Le Comité COSPE de Business France fait notamment l'objet d'un vif intérêt de la part de nos voisins européens, dans le fait que l'examen des projets par le COSPE impose une totale transparence de diffusion des dossiers à l'ensemble des régions d'accueil potentielles. La plupart des autres pays européens disposent, quant à eux, d'une agence qui filtre de manière plus discrétionnaire les prospects identifiés.

**En Italie**, où deux ministères ont la compétence sur l'attractivité (affaires étrangères et coopération internationale MAECI et « entreprises et *made in Italy* » MIMIT), un Comité pour l'Attraction des Investissements Étrangers (CAEI) a été créé en 2014, présidé par le MIMIT, pour coordonner les deux agences ICE (sous double tutelle MAECI et MIMIT) et *Invitalia* (sous tutelle du ministère de l'Economie et des finances). Le CAEI est composé de représentants du MAECI, du MEF, du ministère de l'administration publique et de la Conférence des régions et des provinces autonomes.

**En Pologne**, les activités menées par l'agence PAiH au niveau national sont soutenues par un réseau de Centres régionaux de services aux investisseurs (COI), présents dans chacune des 16 régions (voïvodie) et créés en collaboration avec les autorités régionales (maréchaux) qui demeurent statutairement responsables de la promotion et de l'attractivité de la région. PAiH a conclu des accords de partenariat avec plusieurs municipalités polonaises afin d'épauler les services locaux en charge de l'attractivité.

## ANIMATION DANS LES REPRÉSENTATIONS À L'ÉTRANGER :

Dans les représentations à l'étranger, la grande majorité des structures de promotion de l'attractivité sont rattachées, le plus souvent directement, aux ambassades. Leur réseau est en moyenne de taille inférieure à celle de *Business France*.

On notera toutefois le cas particulier de l'Allemagne, dont les ambassades intègrent le puissant réseau des *AHK*, chambres de commerce bilatérales (2 000 salariés, 150 implantations dans 92 pays), combinant l'équivalent de *Business France* et de nos chambres de commerce et d'industrie à l'international (souvent moins mobilisées sur les sujets attractivité). Les *AHK* sont à l'origine de près de 25% des opérations d'investissements en Allemagne. Dans la même lignée, notons qu'en Allemagne, qui se revendique comme leader mondial en ce domaine, la mise en relation entre entreprises allemandes et entreprises étrangères passe aussi par une spécificité qui fait partie intégrante de la culture entrepreneuriale allemande, les « foires et salons ».

Certains pays comme la Belgique ont en outre la spécificité d'avoir également des représentations très actives de leurs régions : la Wallonie comme les Flandres possèdent toutes deux un vaste réseau traditionnel d'antennes à l'étranger.

## 3 - QUELLE GOUVERNANCE POUR LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE PROSPECTION ?

Plusieurs agences ont conservé des missions régaliennes et considèrent que leur efficacité dépend de leur capacité à anticiper les priorités stratégiques des administrations dont elles dépendent. C'est particulièrement le cas en Allemagne ou aux Pays-Bas, qui font preuve de stratégies anticipatrices et pro-actives en se positionnant en force de propositions vis-à-vis de leurs tutelles, y compris sur des problématiques d'adaptation au contexte international.

Pour la première fois depuis 40 ans, en avril 2021, l'agence des **Pays-Bas**, NFIA, a amorcé une profonde refonte de ses orientations, dans le cadre de la préparation de son Plan quinquennal 2020-2025, en réponse à l'évolution du contexte international (tensions commerciales, conséquences du conflit Ukraine-Russie, mise en oeuvre de l'*Inflation Reduction Act* par les États-Unis, faible disponibilité de matières premières, prix de l'énergie) et de contraintes nationales (disponibilité de la main-d'œuvre, terrains, logement, contraintes environnementales, congestions d'infrastructures de transport et énergétique).

**Sur initiative du gouvernement, la NFIA a introduit une approche beaucoup plus stratégique dans la prospection des entreprises que les autorités souhaitent attirer aux Pays-Bas, en ciblant désormais uniquement les projets contribuant à la concrétisation des transitions numérique et énergétique, ainsi qu'à l'innovation.**

Comme évoqué précédemment, cette stratégie a donné lieu à un recentrage sur des indicateurs beaucoup plus qualitatifs, qui implique même des objectifs quantitatifs réduits.

La NFIA et ses partenaires disposent d'équipes sectorielles spécialisées chargées d'approcher de manière pro-active les entreprises susceptibles de porter un projet aux Pays-Bas, ciblant particulièrement certaines niches (agro-alimentaire, industrie chimique, énergie durable, *High Tech Systems and Materials*, TIC, *Life Sciences and Health*), et plus spécifiquement encore les alternatives protéinées, les technologies quantiques, l'IA et la médecine régénératrice. Certaines démarches bénéficient d'appellations spécifiques telles que « *Regional Impact* » (des niches plus petites correspondant à des intérêts particuliers) ou « *Value logistic* » (pour le secteur de la logistique). Le soutien apporté aux projets ainsi identifiés recouvre divers soutiens financiers, la levée d'obstacles ou de freins à l'innovation, ainsi que le développement d'infrastructures.

## TOUTES LES AGENCES ONT MIS EN PLACE DES STRATÉGIES POUR ÉVALUER LA QUALITÉ DES PROJETS.

L'Allemagne, les Pays-Bas, la Suède et le Danemark apparaissent comme les plus avancés, avec des outils systématiques d'évaluation de chaque projet (intégrant par exemple la qualité des projets en termes d'emplois créés, d'impact sur l'environnement, sur l'emploi des femmes) : un filtrage est souvent effectué dès l'amont grâce à un instrument de notation précis (notation multi-critères) de chaque projet entrant.

Le Danemark, qui a placé l'environnement au coeur de son image de marque, a développé un instrument de screening fondé sur la RSE et le développement durable des investissements entrants, reposant explicitement sur la taxonomie européenne en premier filtrage et sur les *Guidelines* OCDE: l'objectif « d'investissements durables » à atteindre est passé de 30 à 40%. La politique de communication est très fortement axée sur les classements internationaux du Danemark dans ce domaine. La Suède et le Danemark disposent par ailleurs d'indicateurs de « *high quality projects* ».

**Les indicateurs de suivi d'activité obéissent à des modèles très différents.**

En Suède, le ministère des Affaires étrangères, qui assure la tutelle de *Business Sweden*, se contente de fixer des axes de travail prioritaires qualitatifs sur une base annuelle, sans recourir à des objectifs quantifiés. Une lettre d'orientation est adressée chaque année (généralement en décembre) au directeur général, qui fournit le cadre de travail ainsi que les moyens d'actions de l'organisation.

Le Danemark a recours, de manière inédite, à l'évaluation systématique a posteriori de l'accompagnement de chaque investisseur étranger par un consultant extérieur indépendant.

L'Allemagne fonde l'évaluation en aval sur deux indicateurs très performants : un pour le nombre de projets aboutis ; un autre de notation moyenne.

Les Pays-Bas ont pris récemment une initiative de ciblage intéressante, en décidant d'abandonner définitivement leurs indicateurs quantitatifs pour passer à une logique purement qualitative : ils ont ainsi réduit leur objectif de projets, en passant d'un indicateur de 380 projets aboutis par an à seulement 100 projets annuels « de qualité ».

**Il apparaît que Business France suit une palette d'indicateurs qui paraît plus large que celle des principaux homologues et qui est encore fondée, en priorité, sur des indicateurs quantitatifs.**



## 4 - QUELS AVANTAGES COMPARATIFS TRADITIONNELS ET QUELLES INITIATIVES RÉCENTES D'INTÉRÊT DANS LA POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ ?

### 1. PAYS RÉPUTÉS POUR LEUR ATTRACTIVITÉ FISCALE :

En **Irlande**, la politique d'attractivité est le cœur du modèle économique, reposant pendant longtemps sur un taux d'impôt sur les sociétés de 12,5%, très inférieur à la moyenne européenne. Les sociétés étrangères implantées en Irlande représentent quelque 70% des recettes fiscales associées à cette « *flat tax* ». En rejoignant le consensus adopté à l'OCDE en octobre 2021 sur la taxation minimale des multinationales, l'Irlande a fait passer son IS au taux plancher autorisé de 15% en s'engageant à maintenir ce niveau sur le très long terme, limitant d'autant l'impact sur les investisseurs. Cette politique d'attractivité fiscale se double d'un mode de calcul de cet impôt (en moyenne mondiale, compatible avec le régime fiscal américain) très favorable aux investisseurs d'outre-Atlantique, qui représentent la moitié des IDE en Irlande. Elle est mise par ailleurs en priorité au service de l'attraction d'industries manufacturières sur l'ensemble du pays (exemple du *cluster* pharmaceutique installé sur l'ouest du pays).

Le taux d'IS appliqué aux **Pays-Bas** est proche du taux moyen appliqué au sein de l'Union européenne (environ 21,3%) et au sein de l'OCDE (23,6%), mais il demeure très en deçà du taux moyen des pays du G7 (32%). Les Pays-Bas se sont engagés dans une course à la réduction du taux d'IS : celui-ci est passé de 46% en 1970, à 35% en 2001, à environ 25% depuis 2011.

Les Pays-Bas ont par ailleurs adopté une politique de « **rescrit fiscal** » **quasi systématique**, applicable aux projets d'implantation des investisseurs étrangers.

Les Pays-Bas ont aussi mis en place un dispositif fiscal qui permet d'éviter une double imposition, grâce à un vaste réseau de conventions fiscales, et un **régime spécifique de participation-exemption**, qui permet aux revenus des filiales étrangères d'être exonérés d'impôt aux Pays-Bas. Il existe toutefois des incertitudes quant au maintien de cet avantage fiscal, notamment en raison d'une pression internationale grandissante pour intensifier la lutte contre l'évasion fiscale. En 2021, une retenue à la source conditionnelle a été instaurée sur les intérêts et les redevances versés vers des pays et territoires avec un taux d'IS inférieur à 9%, alors qu'elle n'existait pas auparavant.

**La Suisse** attire de plus en plus de sièges européens, qui essaient ensuite leurs implantations en Europe, dont en France (d'où l'excellente position des investissements requalifiés comme « suisses » dans notre pays). Le taux d'impôt sur les sociétés est particulièrement attractif : fixé à 16,30%, son taux effectif global s'élève en réalité à 14% dans la mesure où la Suisse considère l'impôt comme une charge déductible pour les entreprises.

Le **Danemark** affiche une faible taxation des entreprises (contre une forte taxation des particuliers), mais met moins en avant cette dimension dans sa politique d'attractivité que son positionnement sur l'environnement et sur un cadre des affaires très flexible et sécurisant.

Les pays d'Europe de l'Est, longtemps identifiés avant tout pour leurs coûts du travail compétitifs, ont en fait développé des politiques fiscales également incitatives.

La **Tchéquie** propose un taux d'IS avantageux (19%) mais qui doit être prochainement porté à 21% dans une optique de frugalité budgétaire.

La **Roumanie** a un taux d'IS encore inférieur, fixé à 16% et une taxation des dividendes à 8% ou 0%. Elle a par ailleurs pris des mesures fiscales très volontaristes pour attirer les investisseurs, y compris étrangers : l'exonération fiscale totale de l'IR pour les salariés du secteur TIC a permis pendant de nombreuses années de soutenir fortement le développement de ce secteur en Roumanie (6% PIB aujourd'hui, avec des entreprises positionnées sur l'IA, la *data*, le *machine learning*) mais ce régime d'exemption prendra partiellement fin début 2024. L'État a également incité les acteurs du monde du cinéma à venir produire en Roumanie, grâce à l'instauration d'une subvention publique sous forme, en théorie, de remboursements de TVA.

La **Pologne** a, en 2018, étendu à l'intégralité du territoire polonais le système de zones franches qui existait depuis 1994 (*Poland Investment Zone*). Quatorze Zones Économiques Spéciales (ZES) offrent des exonérations d'impôts sur les revenus du capital ou du travail obtenus à la suite de tout investissement productif répondant à des critères quantitatifs (montant minimal de l'investissement à réaliser selon la taille de l'entreprise, taux de chômage dans la zone retenue) et un minimum de critères qualitatifs (activités de R&D, secteur d'activité jugé stratégique, avantages aux salariés, robotisation de la production, investissements dans le renouvelable, partenariat avec des instituts locaux de formation, etc). Selon la ZES retenue, le montant d'exonération d'impôt atteint, sur 10 à 15 ans, entre 0% et 50% des coûts d'investissements initiaux et/ou des coûts salariaux sur 2 ans. Les PME et TPE bénéficient respectivement de 10 et 20 points de pourcentage d'exonération supplémentaire. Ce dispositif semble avoir joué un rôle majeur dans la décision d'Intel d'adopter à son implantation allemande de Magdebourg une usine « annexe » à Wrocław (pour 4 milliards d'euros d'investissement).

## 2. PAYS AYANT FONDÉ LEUR POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ SUR L'ACCÉLÉRATION ET LA SIMPLIFICATION DE LEURS PARCOURS D'IMPLANTATION :

L'Italie a mis en place en 2023, une **unité de mission « Attraction et déblocage des investissements »**, au sein du ministère des Entreprises et du « **Made in Italy** » (MIMIT) visant à faciliter, orienter et débureaucratiser les procédures d'attraction des investissements en Italie. Chaque projet d'investissement bénéficie d'un tuteur qui suit son dossier ; en cas de plainte de l'investisseur, le ministère a la possibilité de se substituer aux administrations compétentes, en cas d'inertie ou de retard, pour les investissements supérieurs à 25 millions d'euros. Les cas d'inertie en Italie concernent souvent les autorisations environnementales qui engagent la responsabilité pénale des dirigeants qui les signent.

Une **cartographie nationale regroupant l'ensemble des subventions régionales** accessibles (avec notification des montants et des délais d'obtention) est en cours de construction. Elle est par ailleurs déjà distribuée à certains investisseurs potentiels.

*Invest in Holland Network* est en train de renforcer son programme spécifiquement dédié aux investisseurs étrangers déjà implantés aux **Pays-Bas** dans une logique « *aftercare* », afin de faciliter leurs projets d'expansion et de croissance (*Investor Relations Programme*). Les services proposés, toujours gratuits, recouvrent notamment des prestations :

- De conseil et de mise en contact avec les autorités nationales et locales, les organisations professionnelles, les universités (pour les activités de R&D par exemple) et des prestataires de service privé (recrutement, avocat, fiscaliste etc.) ;
- L'inscription à des événements publics (conférences, séminaires etc.) ;
- L'organisation de points de suivi réguliers avec le gouvernement néerlandais.

Pour accompagner ces entreprises étrangères déjà établies à s'intégrer dans les écosystèmes dont elles font partie (et identifier les goulots d'étranglement et freins éventuels), des « plans régionaux » sont réalisés par la NFIA dans le cadre du programme « *investor relations* ». Les entreprises déjà établies qui ont bénéficié d'un soutien de NFIA sont suivies sur trois ans, incluant au moins un échange formel par an avec la NFIA.

La **Belgique** a mis en place dès 2016 un dispositif de « facture exécutoire » pour mettre fin à la montée des factures impayées, qui pénalise très fortement le tissu des TPE-PME et traduisait un manque à gagner fiscal substantiel pour l'État.

### 3. PAYS METTANT EN AVANT LE RÉÉQUILIBRAGE ENTRE LEURS TERRITOIRES, DANS L'ACCUEIL DES IDE :

En **Allemagne**, la GTAI a mis en place plusieurs programmes visant à promouvoir l'internationalisation des régions touchées par des changements structurels (« *Regionen im Strukturwandel* »). Ces régions sont principalement issues des *Länder* de l'est, structurellement faibles et touchées par la fermeture des sites de production de charbon. Ces programmes incluent une politique pro-active d'accueil des investissements d'entreprises étrangères et de soutien particulier aux PME, notamment par l'organisation d'événements à destination des investisseurs.

Au **Royaume-Uni**, le parti travailliste a présenté en juin 2023 une nouvelle politique économique et industrielle (« *A new business model for Britain* ») visant à « rebâtir les capacités de la Grande-Bretagne à produire, faire et vendre en Grande-Bretagne », qui se veut une réponse à la politique prônée par le parti conservateur au pouvoir, de faible intervention de l'État et d'un soutien public ciblé sur les services et secteurs innovants à haute valeur ajoutée. L'objectif est de valoriser notamment les régions souffrant de retards ou de faiblesses économiques (« *levelling up* »), grâce à l'installation de futurs clusters industriels hors de Londres et du sud-est de l'Angleterre.

En **Italie**, en septembre 2023, l'ensemble de la région du Mezzogiorno - l'une des régions du pays accusant le plus grand retard économique - a été transformée en ZES (Zone Économique Spéciale) unifiée, qui offre des crédits d'impôts pour les investissements en capital.

### 4. PAYS DOTÉS D'UNE STRATÉGIE PLUS PRO-ACTIVE DE CIBLAGE DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS ATTIRÉS :

Dans la plupart des pays, même dans les plus petits désireux d'attirer un maximum d'investissements étrangers, une réflexion semble amorcée sur l'importance stratégique de cibler, voire filtrer, les investissements accueillis dans une logique plus qualitative. Deux pays semblent plus particulièrement être d'ores et déjà allés plus loin dans une logique pro-active de prospection ciblée à l'étranger.

En **Belgique**, l'agence *Flanders Investment & Trade* (FIT) mène une politique de « *Gap Analysis* » : une « étude des vulnérabilités d'approvisionnement » est conduite chaque trimestre conjointement avec les industriels du port d'Anvers et leurs partenaires scientifiques et universitaires; sur cette base, l'agence FIT identifie les fournisseurs les plus stratégiques pour la région flamande, sur les marchés mondiaux. Une offre prioritaire d'implantation « clés en main » est soumise à ces fournisseurs dans les semaines qui suivent.

**Pays-Bas** : Un projet pilote lancé en 2021 entre la *Netherlands Foreign Investment Agency* (NFIA) et le réseau d'attachés à l'innovation des ambassades visait à identifier les entreprises à forte intensité de connaissance dans le nord-est des États-Unis, notamment dans les domaines des sciences de la vie et de la santé, susceptibles d'être intéressées par une implantation aux Pays-Bas ; des binômes ont été mis en place en ce sens, associant un agent de la NFIA à un attaché à l'innovation de l'Ambassade.

### 5. PAYS AYANT ADAPTÉ EXPLICITEMENT LEUR STRATÉGIE À LA MISE EN OEUVRE DE L'INFLATION REDUCTION ACT (IRA) PAR LES ÉTATS-UNIS :

Le **Royaume-Uni** a lancé fin mars 2023 un corpus de 44 documents réunis sous la bannière « *Powering Up Britain* », établissant un bilan de son action destinée à assurer la sécurité énergétique et climatique de la nation. Le Royaume-Uni a par ailleurs lancé une stratégie ambitieuse visant à positionner le pays comme *hub* pour l'intelligence artificielle et l'élaboration de nouvelles orientations stratégiques (*Autumn Statement* du 22 novembre 2023) après la remise du rapport Harrington sur l'attractivité. Ces programmes, dans la lignée du plan précédent, *Global Britain*, ne semblent pas toutefois, dans un contexte budgétaire très contraint, avoir mobilisé de moyens à la hauteur du programme américain.

En **Suède**, *Business Sweden*, conjointement avec l'Agence suédoise de l'énergie et l'agence de l'innovation *Vinnova*, a inauguré un nouveau bureau à Washington DC (États-Unis) spécifiquement dédié à « l'initiative pour la transition verte Suède-États-Unis ». L'objectif de ce bureau est de matérialiser un point d'ancrage pour les intérêts suédois dans le contexte de transformation de l'économie américaine vers la transition écologique. *Business Sweden* n'a en revanche pas accru son soutien aux acteurs suédois en réaction à l'IRA, dans l'attente d'une réaction européenne coordonnée.

En **Italie**, des mesures ont été adoptées pour lutter contre la délocalisation des grandes entreprises et des activités stratégiques :

- En cas de cessation définitive des activités par des grandes entreprises (plus de 250 employés), sans motif de crise et sans prévoir de mesures de protection des travailleurs, le gouvernement peut appliquer des pénalités et exiger le remboursement des aides publiques perçues.<sup>1</sup>
- L'Italie accélère le dispositif du registre des marques italiennes historiques (marques ayant plus de 50 ans d'existence) tenu depuis 2019 par le bureau italien des brevets et des marques du ministère des entreprises et du *made in Italy*. En cas de délocalisation ou de fermeture d'usine impliquant des licenciements substantiels, les dirigeants devront le notifier au ministère sous peine d'amende. Un fonds pour la protection des marques historiques visant à prévenir les délocalisations, doté de 30 millions d'euros, a été institué. Le registre actuel compte plus de 600 marques.

La **Tchéquie** a créé au printemps 2023 un comité gouvernemental pour l'investissement stratégique, avec une récente reprise en main par les pouvoirs publics d'actifs gaziers essentiels précédemment privatisés (rachats successifs entre juillet et septembre 2023, par l'opérateur public de transport d'électricité, des stockages gaziers et du gestionnaire du réseau de transport gazier). Ces rachats ont été réalisés de gré à gré, sans signe apparent de tensions avec les investisseurs cédants. Une loi d'accélération des investissements stratégiques est par ailleurs en cours d'adoption au Parlement, qui vise à simplifier la charge administrative et les processus d'autorisation pour les investissements dans les secteurs identifiés comme d'importance stratégique (réseau autoroutier, LGV, unités nucléaires, activités minières, batteries, semi-conducteurs, hydrogène, infrastructures de communication, etc.).

\* \* \*

*Cette partie a été réalisée avec l'appui :*

- *Du réseau des services économiques de la direction générale du Trésor (SER de La Haye, Rome, Stockholm, Varsovie, SE de Bucarest, Copenhague, Dublin, Prague, Copenhague) ;*
- *Des entretiens menés en direct avec des services économiques et des bureaux de Business France dans les ambassades de France à l'étranger (Berlin, Bruxelles, Dublin, Lisbonne, Londres, Madrid, Rome, Tallinn) ;*
- *De la Mission de coopération internationale de Business France ;*
- *Des entretiens du rapporteur et de son équipe avec plusieurs ambassades ou agences de pays européen, en France (Allemagne, Estonie, Italie, Suisse, Danemark, Royaume-Uni).*

*Cette note ne vise pas à dresser un comparatif exhaustif des dispositifs en vigueur ni à décrire l'ensemble des écosystèmes d'attractivité (avec leurs atouts et leurs faiblesses), mais plutôt à identifier les éléments atypiques ou innovants susceptibles de guider notre évaluation du modèle français et les propositions retenues.*

---

1 - L'employeur est tenu de communiquer son intention de procéder à la fermeture aux syndicats, aux Régions intéressées, aux ministères du travail et des entreprises ainsi qu'à l'agence nationale pour les politiques actives du travail (ANPAL). L'employeur doit ensuite élaborer un plan pour limiter les retombées économiques et sur l'emploi, en accord avec les syndicats. La non présentation du plan ou son non-respect entraîne une sanction financière. En cas de cessation définitive de l'activité productive ou d'une partie significative entraînant une réduction du personnel d'au moins 40%, l'employeur devra restituer, proportionnellement à la réduction du personnel, les aides publiques perçues les 10 dernières années.







# TOUR DE FRANCE

---

Les 43 déplacements du Tour de France  
« La France Sait Faire ! »



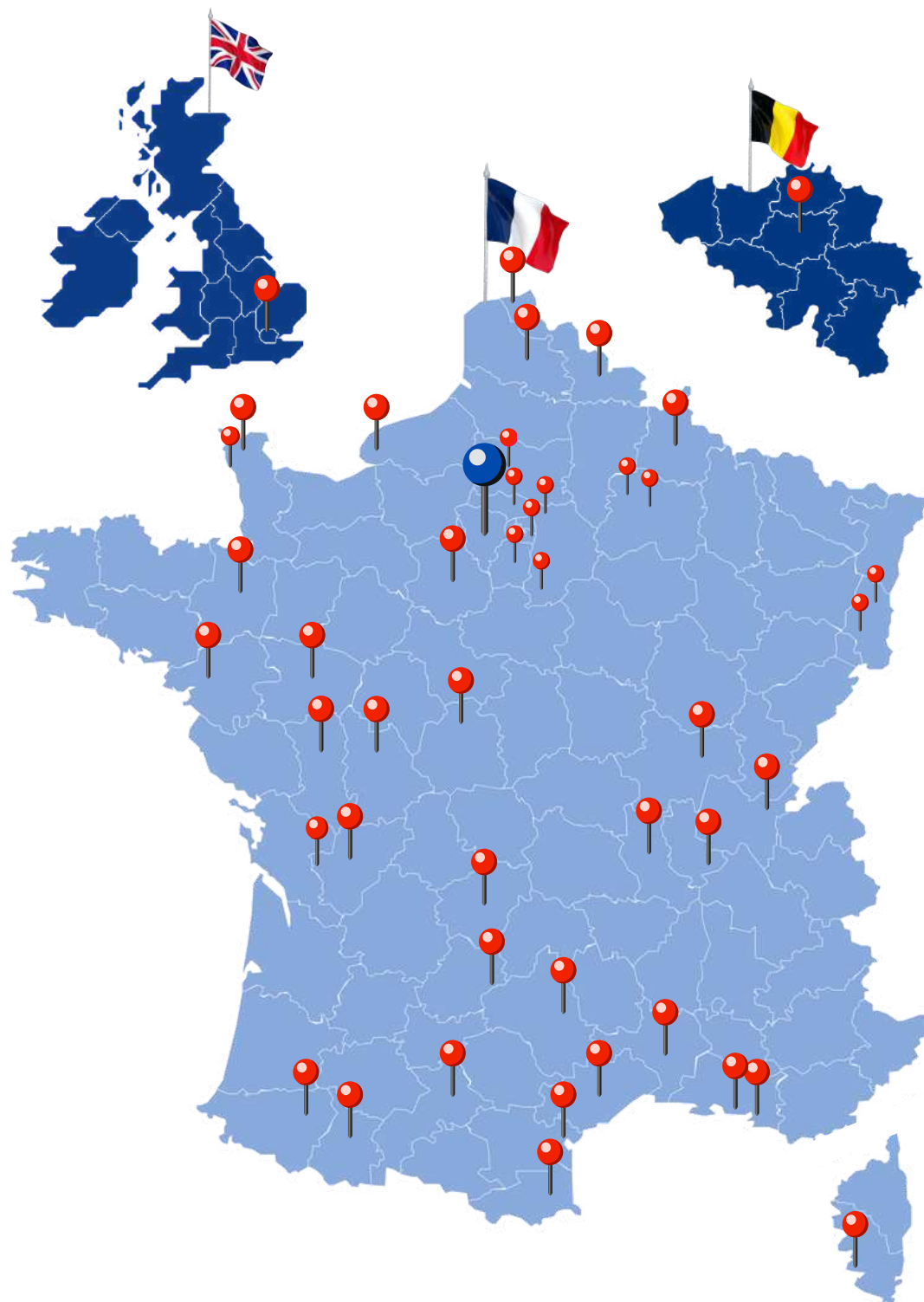



# La France sait faire !

## ↳ LE CARNET DE BORD

71 VILLES - 41 DÉPARTEMENTS - 13 RÉGIONS - 3 PAYS

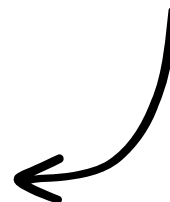
140 ÉLUS - 160 ENTREPRISES - 65 ACTEURS ÉCONOMIQUES - 15 SERVICES DE L'ÉTAT



 Point de départ : la première circonscription des Yvelines !



## CARNET DE BORD #1 À #4 LA PREMIÈRE CIRCONSCRIPTION DES YVELINES



### Les Yvelines, terres d'export et terres attractives pour l'industrie en France !

Comme depuis le début de notre mandat avec Laurence Boularan, ma suppléante, les Yvelines et notre circonscription sont le camp de base de nos travaux parlementaires, sur la réindustrialisation et le commerce extérieur.

**Merci** aux entrepreneurs et aux salariés yvelinois, venus très nombreux pour travailler avec moi, sur la mission que m'a confiée la Première ministre sur l'attractivité de la France.

*“ Notre circonscription est mon camp de base pour cette mission, et pour l'ensemble de mes travaux parlementaires. ”*



#### AIRWELL, À MONTIGNY-LE-BRETONNEUX :

Produire pour baisser la consommation d'énergie : la France sait Faire !

Airwell était le champion d'un produit, il devient le champion d'une solution pour rénover la consommation d'énergie des bâtiments.



Pour cela, cette pépite de notre circonscription a développé la Airwell Academy : techniciens, mécaniciens, experts, Airwell forme aux métiers de demain pour anticiper les rénovations de réduction de consommation énergétique.

C'est une bonne nouvelle pour notre savoir-faire français et une bonne nouvelle pour le pouvoir d'achat de chaque Français !

#### AIRBUS DEFENCE & SPACE, À SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES :

Bâtir notre indépendance au 21e siècle, c'est investir des milliards d'euros dans notre défense et notre aérospatial.

C'est la mission qui a été donnée à Airbus. En 2022, elle a investi 3 milliards d'euros dans la recherche et le développement de ses activités en France.

C'est parce qu'elle est une réussite historique de la construction politique industrielle européenne, qu'Airbus a pu accomplir les succès qu'on lui connaît.



#### TECHNOCENTRE DE RENAULT À GUYANCOURT :

Depuis quelques années, l'industrie automobile mondiale fait face à un tournant de son histoire. Au coeur de cette révolution, sont redessinées les frontières entre le monde réel et le monde virtuel qui vient affecter des pans entiers de cette industrie.

Renault a fait son choix : Celui d'investir massivement pour le numérique, l'intelligence artificielle et pour la réinvention de son industrie.



## LA GRANDE CONSULTATION DE NOTRE CIRCONSCRIPTION :

**1** Réunion de travail très instructive, avec le président Jean-Michel Fourgous, Alexandra Rosetti et les entrepreneurs de notre circonscription. Ensemble, nous avons pu évoquer les dispositifs à encourager ou à développer pour renforcer l'attractivité industrielle de la France et de notre beau département.

**2** Rencontre avec Hervé Majotin, président directeur général de Socotec, et ses équipes. L'entreprise Socotec est une pépite de notre circonscription, notamment en matière d'export :

- **1,2 milliard d'euros de chiffre d'affaires dont 63% à l'international.**

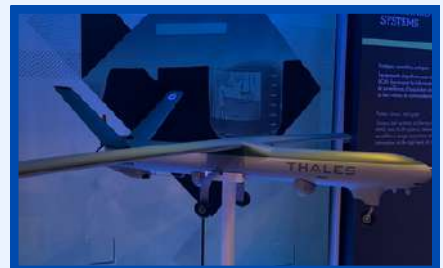
**3** Aux côtés du vice-président de Thales Philippe Keryer, et ses équipes pour la visite du site de l'entreprise située à Saint-Quentin-en-Yvelines. Thalès est le champion français à taille mondiale qui joue un rôle si important pour l'attractivité et la sécurité de notre pays, et pour la protection de nos entreprises.

- **1,9 milliard d'euros de chiffre d'affaires ;**
- **2 200 salariés basés sur le site d'Elancourt.**

**“ Vous êtes la preuve que les Yvelines  
et que notre circonscription  
sont une terre d'export et sont une terre  
attractive pour l'industrie ! ”**

## À LA RENCONTRE DES ACTEURS LOCAUX :

- Jean-Michel Fourgous, président de Saint-Quentin-en-Yvelines ;
- Alexandra Rosetti, vice-présidente de Saint-Quentin en Yvelines ;
- Laurence Boularan, conseillère départementale des Yvelines ;
- Catherine Bastoni, première adjointe au maire de Montigny-le-Bretonneux ;
- Victor Devouge, secrétaire et sous-préfet à la Préfecture des Yvelines ;
- Guillaume Cairou, président de la CCI des Yvelines ;
- Errahman Gourari, élu à la CCI des Yvelines ;
- Nicolas Cugier, président des CCE des Yvelines et Directeur du Marché Sécurité Publique de Thales ;
- Jean-François Jourdin, membre des CCE et d'Invest-Y ;
- Frank Marguier, Business Angel Invest-Y ;
- Sophie Géhin, vice-présidente de la CPME 78 ;
- Laurent Legendre, directeur régional Île-de-France chez Airbus ;
- Arnaud Mercier, président de Versailles Club d'Affaires ;
- Laurent Lapierre, fondateur d'Aurizeo ;
- Laurent Roegel, PDG du groupe Airwell ;
- Ludovic Leguem, directeur des affaires publiques de BMW France ;
- Michel Le Faou, directeur des affaires publiques de Socotec ;
- Alexander Bleher, président de DURR SYSTEMS France ;
- Pierre-François Casta, French country manager d'Innodisk ;
- Jonathan Levy, fondateur et président de Hublex ;
- Bernard Picque, directeur adjoint du Laboratoire national de métrologie et d'essais ;
- Stéphan Lassausse, directeur général d'Emitech ;
- Etienne Monchaux, directeur général de FEV STS ;
- Nicolas Tchong, responsable des relations institutionnelles du groupe Renault.



La France sait faire !



## CARNET DE BORD #5

COGNAC ET ANGOULÊME  
CHARENTE - NOUVELLE-AQUITAINE

**La Charente, une terre historique de l'industrie française !**

**“Soutenir nos industriels à l'export et leur simplifier la vie :  
c'est le message que nous avons porté avec Sandra Marsaud, lors de notre rencontre avec  
les industriels charentais.”**

Les prix de l'énergie, la complexité normative, l'accès aux marchés internationaux et l'importance d'un accompagnement efficace des entreprises à l'export ont été au cœur des échanges entre les acteurs économiques et les parlementaires.

✓ La filière cognac est un exemple de réussite dans son organisation de filière et sa stratégie de projection à l'export est un modèle particulièrement inspirant dans le cadre des travaux parlementaires sur le rétablissement de la balance commerciale de la France.

**Ces industriels, ces artisans, et ces salariés font rayonner la France dans le monde entier !**



**À la rencontre des acteurs locaux,  
avec ma collègue Sandra Marsaud :**

- Charles Boinaud, président directeur général de Maison Boinaud et conseiller du Commerce extérieur ;
- Bruno Marcadier, fondateur de la Distillerie de la Champagne ;
- Éric Le Gall, Directeur des affaires publiques et institutionnelles de la Maison Rémy Martin, et président du syndicat des Maisons du Cognac ;
- Les représentants de la direction de l'UP 16 ;
- Les représentants de la CCI Charente ;
- Les représentants du Bureau National Interprofessionnel du Cognac ;
- Les représentants de Team France Export et de la BPI ;
- Les représentants de l'Union Patronale de la Charente.

**La Charente, c'est la terre du cognac !**

La filière cognac, c'est l'un des fers de lance de la France à l'export :

- ✓ 98% de production à l'export ;
- ✓ 4 milliards € de chiffre d'affaires à l'export ;
- ✓ 17 000 emplois directs en France.

La Charente, c'est aussi une terre historique de l'industrie française : tonneliers, fabricants de cuves, de radars, de cirage et de batterie, industriels de la cartonnerie et de la chaudronnerie.





La France sait faire !



## CARNET DE BORD #6

**AÉROPORT DE PARIS-CHARLES-DE-GAULLE  
ROISSY-EN-FRANCE - VAL-D'OISE - ÎLE-DE-FRANCE**

**FEDEX A FAIT LE CHOIX DE LA FRANCE POUR SON PLUS GRAND HUB LOGISTIQUE,  
AU COEUR DU MARCHÉ EUROPÉEN !**

*“Attirer des investissements étrangers qui servent nos intérêts nationaux, en créant de l'activité économique et de l'emploi pérenne sur notre sol : la France sait faire !”*

À la rencontre des équipes du hub de l'américain FedEx avec Julien Ducoup, Directeur général des opérations du hub FedEx de Paris-CDG.

Nous sommes pleinement mobilisés pour continuer de faire de la France le pays européen le plus attractif pour les investissements étrangers, qui servent nos intérêts nationaux et qui contribuent à la réindustrialisation de notre pays.



Depuis 1999, l'entreprise a choisi de faire de l'aéroport Roissy-Charles de Gaulle son hub européen :

- ✓ 200 millions € d'investissements en 10 ans pour développer les activités du groupe en France ;
- ✓ 10 000 salariés en France dont 4000 sur la plateforme de Roissy ;
- ✓ 61 500 colis et enveloppes par heure.



La France sait faire !



## CARNET DE BORD #7

**MÉRÉVILLE - ESSONNE - ÎLE-DE-FRANCE**

**L'ÉNERGIE EST AVANT TOUT UNE INDUSTRIE. RELANCER NOTRE INDUSTRIE DE  
L'ÉNERGIE, LE DÉPARTEMENT DE L'ESSONNE SAIT FAIRE !**



**Avec la ministre de la Transition énergétique,  
Agnès Pannier-Runacher :**

Pour relancer notre industrie, il faut relancer nos compétences.

**Forgerons, lamineurs, soudeurs, charpentiers industriels : sans ces  
métiers, pas de relance de notre industrie de l'énergie.**

**1** L'Union des Forgerons, spécialisée depuis 1912 dans la forge libre des métaux ferreux et non ferreux, forge des pièces essentielles à notre filière nucléaire civile et militaire.

**2** Cette coopérative ouvrière d'excellence, fondée il y a plus de cent ans, incarne parfaitement le défi de l'indépendance et des compétences.



La France sait faire !



# CARNET DE BORD #8

## LA HAGUE - LA MANCHE - NORMANDIE

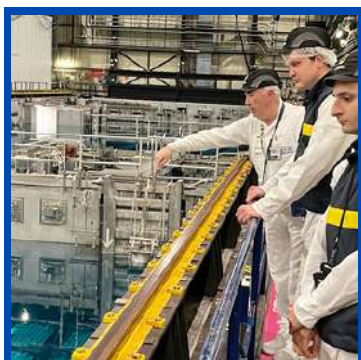
RECYCLER DU COMBUSTIBLE NUCLÉAIRE :  
LA MANCHE SAIT FAIRE !



**“L'énergie est d'abord et avant tout une industrie. Au 21e siècle, il n'y aura pas d'indépendance politique, sans indépendance énergétique et technologique.  
Ce combat pour l'énergie française, c'est la fierté de la Manche !”**

À la rencontre de l'entreprise Orano avec mon collègue Stéphane Travert :

- Benoît Fidelin maire d'Héauville ;
- Stéphanie Gaiffe, directrice de l'établissement de La Hague Orano ;
- Jean-Christophe Varin, directeur adjoint de l'établissement de La Hague Orano ;
- Armand Laferrere, directeur des affaires publiques d'Orano.



Grâce à Orano, notre combustible nucléaire est recyclé à 96% et réutilisé dans nos centrales.

Plus l'uranium est recyclé, moins l'uranium est extrait de mines à l'étranger : en maîtrisant cette technologie, la France assure mieux son indépendance énergétique et mène la lutte contre le changement climatique.

Préparer notre avenir, c'est donc investir massivement dans le recyclage du combustible nucléaire.



**Orano à La Hague, la Manche joue un rôle stratégique dans le savoir-faire français, dans la lutte contre le changement climatique et dans l'indépendance énergétique de notre pays.**

De quelle manière ? En recyclant du combustible nucléaire à l'aide d'un procédé dont seule la France à la maîtrise !



La France sait faire !



## CARNET DE BORD #9

BRESSUIRE - LES DEUX-SÈVRES - NOUVELLE AQUITAINE

**LE COMBAT POUR LA RÉINDUSTRIALISATION, C'EST LA FIERTÉ DES DEUX-SÈVRES !**



À la rencontre des acteurs locaux, avec mon collègue Jean-Marie Fievet :

- Pierre-Yves Marolleau maire de Mauléon et président de l'agglomération 2B - Bocage Bressuire ;
- Paul Quéveau, directeur général d'Heuliez Bus ;
- Thomas Liault , responsable Produits et Innovations et des meubles Célio.

**“Une entreprise industrielle ne peut pas exister sans ses fournisseurs. C'est la clé de la réindustrialisation de la France.”**

**Soutenir les marques iconiques françaises dans leur développement et à l'export : la France sait Faire !**

Heuliez Bus et Célio Ameublement, que nous sommes allés rencontrer, sont deux champions iconiques des Deux-Sèvres.

✓ Heuliez Bus constitue une formidable aventure industrielle française et européenne, avec Iveco Group, dans les mobilités. Leurs usines en France, notamment celle de Rorthais, assurent 71% de la production du parc français de bus urbains.

✓ Grâce à son savoir-faire familial et à son ancrage local historique, Celio Ameublement est devenu le fournisseur privilégié de grands donneurs d'ordre français et mondiaux, comme STX.



**Notre devoir est de les soutenir pour se développer, pour faire face aux crises et pour exporter !**

À ces régions, nous nous devons donc de garantir un avenir économique, social et industriel. C'est notre objectif : notamment pour les départements et les régions qui cultivent notre excellence technologique et industrielle française.

La France sait faire !



# CARNET DE BORD #10

**OYONNAX**  
**L'AIN - AUVERGNE-RHÔNE-ALPES**

## LA PLASTICS VALLÉE, À OYONNAX DANS L'AIN : UN ACTEUR CLÉ DE NOTRE ATTRACTIVITÉ FRANÇAISE !

*“Les problématiques et les solutions ne sont pas les mêmes selon les régions, ici, en Normandie, ou en Charente. Mon rapport vise à définir comment on y investit, avant un projet de loi.”*

**Le Haut-Bugey défend sa très chère indépendance industrielle**

Écoiffer l'industrie française, approuver de qualité mais aussi de coût de production plus élevés, implique de lever nombre de volets. C'est l'objet d'un tour de France engagé par un député Renaissance, Charles Rodière, venu à Oyonnax prendre le pouls d'entreprises en difficulté, comme Infoplast.

Publié le 22 mai 2023 à 10h05 (mis à jour le 23 mai 2023 à 11h17) | Temps de lecture : 2 min

**LE PROGRÈS**



À la rencontre des acteurs locaux, avec mon collègue Damien Abad :

- Philippe Boulette-Scola, PDG d'Infiplast ;
- Jacques Ecoiffier, président des jouets Écoiffier ;
- Mickael Palisse, vice-président de l'Association des entreprises de la Plastic Vallée (AEPV) à l'économie circulaire ;
- Clément Tomasini, trésorier de l'AEPV ;
- Joseph Scalese, administrateur de l'AEPV ;
- Stéphane Perollier, président de Qualiform et vice-président AEPV à la relation école entreprise ;
- Alex Grandclement, président de Jacquet SAS ;
- Camille Serrand, président de SERRAND RECYCLAGE ;
- Frédéric Jullien, président de MIHB ;
- Jean-Charles Deligne, directeur d'APTAR ;
- Michel Gergonne, président de Gergonne Industrie ;
- Manuel Inigo, directeur de PorAlu Menuiserie ;
- Alain Palisse, président d'ADDUXI ;
- Enzo Chagny, résident de LYVEAT ;
- Patrick Liebus, suppléant de Damien Abad.

**Ces industries historiques et familiales, que nous sommes allés rencontrer, font la fierté de notre pays.**

Pour soutenir les entreprises de la Plastic Vallée, trois priorités dans notre travail parlementaire :

- ✓ Transmission des entreprises
- ✓ Prix de l'énergie
- ✓ Formation et recrutement.

Ils peuvent compter sur nous !



Des industries du monde entier s'implantent en France, à l'image d'Aptar, fabricant américain de flacons pour la filière cosmétique française.

**Ces industries internationales s'implantent dans les départements dont les élus font le choix de protéger et de soutenir les entreprises françaises historiques, qui forment le socle du tissu économique local. Le département de l'Ain est champion en la matière !**

C'est le cas d'Infiplast, fabricant de filtres pour les respirateurs qui ont sauvé des milliers de vies pendant la crise hashtag#Covid, et des jouets Ecoiffier, marque iconique de jouets fabriqués en France.

La France sait faire !



## CARNET DE BORD #11

**DOUVRIN**  
**PAS-DE-CALAIS - HAUTS-DE-FRANCE**

**PRODUIRE DES BATTERIES SUR NOTRE SOL,  
LA FRANCE SAIT FAIRE !**

**“L’usine ACC de Douvrin constitue un site iconique de la relance industrielle de notre pays. Elle est la preuve que souveraineté française et souveraineté européenne se renforcent mutuellement.”**

C’était annoncé, c’est maintenant une réalité : la France, l’Allemagne et l’Italie lancent l’Airbus des batteries, en créant une nouvelle filière industrielle européenne.

J’ai eu le plaisir d’inaugurer l’usine Automotive Cells Compagny (ACC) de Douvrin avec Bruno Le Maire, Agnes Pannier-Runacher, Roland Lescure et Xavier Bertrand.



**Une vallée de la batterie française, dans la région des Hauts-de-France !**

Cette co-entreprise fondée par Stellantis, TotalEnergies et Mercedes-Benz, est la première des 4 méga-usines de la Vallée de la Batterie, dans la région des Hauts-de-France.

D’ici à 2030, les 2000 salariés de l’usine ACC de Douvrin équiperont 500 000 véhicules électriques par an, pour une capacité annuelle de 40 GWh.



La France sait faire !



## CARNET DE BORD #12

**CHARTRES - EURE-ET-LOIR**  
**CENTRE-VAL-DE-LOIRE**

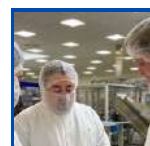
**EN EURE-ET-LOIR, L’ENGAGEMENT COMMUN DES ÉLUS ET DES ENTREPRISES POUR LA RÉINDUSTRIALISATION, PORTE SES FRUITS !**

**Avec Guillaume Kasbarian, président de la commission des Affaires Économiques à l’Assemblée nationale :**

Si un fleuron mondial comme Novo Nordisk a fait le choix de la France depuis 60 ans pour son « site stratégique mondial », c’est grâce à notre savoir-faire unique dans le domaine de la santé.

Novo Nordisk à Chartres, c’est :

- ✓ 1 450 salariés, 1er employeur privé d’Eure-et-Loir ;
- ✓ 35 millions d’euros investis par an, depuis 2017 ;
- ✓ 130 millions d’euros d’investissements annoncés en janvier 2023 pour tripler les capacités de production du site ;
- ✓ 2,1 milliards d’euros supplémentaires investis et 500 emplois annoncés en novembre 2023.



**“Pour faire de la France la 1ère nation européenne dans la production de médicaments, nous devons accélérer. Notre objectif : rapprocher santé et industrie, pour développer une vraie politique industrielle du médicament.”**

La France sait faire !



## CARNET DE BORD #13

**SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS - VAL-DE-MARNE  
ÎLE-DE-FRANCE**

**FABRIQUER DES PRODUITS D'ANESTHÉSIE POUR LA FRANCE  
ET LE MONDE ENTIER, LA FRANCE SAIT FAIRE !**

**“Grâce à l'entreprise industrielle familiale  
Septodont, la France en est championne  
du “Fabriqué en France” ! ”**



**Avec Olivier Shiller, président directeur général  
de Septodont :**

Depuis plus de 90 ans, l'entreprise s'est développée aux portes de Paris et partout dans le monde, grâce à une politique d'investissements sur l'ensemble de ses sites industriels.

**Aujourd'hui, Septodont réalise 95%  
de son chiffre d'affaires à l'export.**

Face à la concurrence de la Chine et des États-Unis, la France doit retrouver l'indépendance de son industrie de santé, en facilitant l'implantation et la relocalisation de sites industriels du secteur.

**Avec France 2030, 160 millions € seront investis  
dans les prochaines années, pour relocaliser la  
production de 25 médicaments en France.**



La France sait faire !



## CARNET DE BORD #14

**BEAUVAIS - OISE  
HAUTS-DE-FRANCE**

**LE BEAUVAISIS SOUTIENT NOS INDUSTRIES HISTORIQUES EN ATTIRANT DES  
INVESTISSEURS INTERNATIONAUX !**

**Avec Caroline Cayeux, nous sommes allés à la rencontre de :**

- L'entreprise française Saverglass, champion industriel mondial dans la verrerie de luxe, que j'ai visitée avec le maire de Feuquières Jean-Pierre Estienne.

✓ **C'est l'un des joyaux de l'industrie française depuis 1897.**

- AGCO/Massey Ferguson, leader mondial dans la fabrication d'engins agricoles. L'usine de Beauvais est le premier producteur et exportateur de machines agricoles en France. Le groupe continue d'investir massivement :

✓ **250 millions d'euros investis depuis 5 ans ;**

✓ **Plus de 2 500 emplois sur le site de Beauvais.**



**“ Nous devons simplifier massivement les procédures administratives en soutien aux projets de développement  
et de décarbonation de ces entreprises qui servent nos intérêts nationaux ! ”**

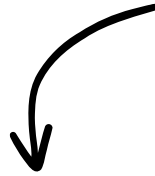
La France sait faire !



## CARNET DE BORD #15

FERRIÈRES-EN-BRIE - SEINE-ET-MARNE  
ÎLE-DE-FRANCE

DEUX FOIS PLUS D'EMPLOIS QUE D'HABITANTS :  
LA FERRIERES-EN-BRIE SAIT FAIRE !



Être à la fois championne de la production de véhicules à nacelles et de la formation hôtelière, la France sait faire !

Ceci, grâce au succès de la commune de Ferrières-en-Brie en Seine-et-Marne, où j'ai été accueilli par mon ami député Hadrien Ghomi, la maire Mireille Munch et les élus municipaux de sa commune.

**“Grâce à l'investissement notamment de ces deux entreprises et grâce à l'engagement des élus de la commune, Ferrières-en-Brie c'est désormais 6 000 emplois pour 3 800 habitants !”**



À la rencontre des acteurs locaux,  
avec mon collègue Hadrien Ghomi :

- Philippe Descrouet, maire de Serris et président de Val d'Europe agglomération ;
- Thierry Cerri, vice-président attractivité de la communauté d'agglomération Val d'Europe ;
- Jean-Paul Michel, maire de Lagny et président de la communauté d'agglomération Marne et Gondoire ;
- Mireille Munch, maire de Ferrières-en-Brie, première vice-président de la communauté d'agglomération Marne-et-Gondoire et conseillère départementale de Seine-et-Marne ;
- Yann Dubosc, maire de Bussy-Saint-Georges et président d'EpaMarne ;
- Khalil Kather, président du groupe Accelis et gestionnaire du château de la Ferrière ;
- Daniel Nabet, délégué du président de la CCI 77.

Nous avons visité deux entreprises emblématiques qui animent ce bassin économique :

✓ Le Château de Ferrières-en-Brie avec Khalil Khater, président du groupe Accelis, qui a fait du château un pôle de formation d'excellence.

Il a notamment fait le choix décisif d'associer les métiers de l'hôtellerie-restauration avec l'innovation numérique, grâce à son projet H-tech Valley.

✓ L'usine d'assemblage du groupe familial KLUBB, fleuron français de la fabrication de nacelles élévatrices et champion de leur export partout en Europe et dans le monde.



La France sait faire !



# CARNET DE BORD #16

## PYRÉNÉES-ORIENTALES OCCITANIE

### LA SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE AU SERVICE DE L'ATTRACTIVITÉ !



Les élus des Pyrénées-Orientales en témoignent : l'enjeu est bien sûr économique et social, mais il est avant tout politique. De cet enjeu, dépendent le développement de leurs terres et le combat qu'ils mènent sans relâche contre le Rassemblement national.

✔ **Simplifier.** Un maître mot au cœur des réformes que nous avons menées depuis six ans, qui nous ont remis sur la bonne voie.

✔ **Simplifier.** Un maître mot au cœur des propositions que je remettrai au gouvernement, dans le cadre de ma mission.

#### Mettre fin à l'enfer administratif français :

C'est une nécessité absolue, si nous voulons réellement mener de front la bataille climatique et la bataille industrielle pour notre pays.

Tant de projets portés par nos maires, pourtant essentiels pour nos communes, s'enlisent ou crèvent des injonctions souvent bien fondées, mais totalement contradictoires des différentes administrations de l'État.

Tant d'entreprises ont renoncé à s'implanter ou à relocaliser en France, faute d'instruction rapide de leur dossier ou de coordination réelle entre tous les échelons politiques et administratifs français.

*“ La priorité est de réhabiliter et redonner pleinement son pouvoir au tandem maire-préfet, pour l'aménagement du territoire de chacun de nos départements. ”*



#### À la rencontre des acteurs locaux :

- Nicolas Barthe, maire de Toulouges et Laurent Lopez, maire-adjoint ;
- Robert Vila, président de Perpignan Méditerranée Métropole ;
- Bruno Galan, maire de Palau-del-Vidre ;
- Nathalie Regond-Planas, maire de Saint-Génis-des-Fontaines ;
- Jean-Michel Sole, maire de Banyuls ;
- Alain Dario, maire de Peyrestortes ;
- Stéphane Loda, maire de Canet-en-Roussillon ;
- Alain Ferrand, maire du Barcarès ;
- Antoine Parra, maire d'Argelès-sur-Mer et Fabrice Rallo, directeur de cabinet ;
- François Rallo, maire de Saleilles ;
- Laurence Ausina, maire de Bompas ;
- Armelle Revel-Fourcade, maire de la commune du Soler ;
- Jean-Paul Billes, maire de Pézilla-la-Rivière ;
- Alain Got, maire de Saint-Laurent-de-la-Salanque ;
- Rodrigue Furcy, préfet des Pyrénées-Orientales ;
- Yoann Marcon, secrétaire général, sous-préfet de Perpignan ;
- Laurent Gauze, président de la CCI Pyrénées-Orientales ;
- Robert Mitjavila de l'entreprise Mitjavila, fabricant de menuiserie aluminium ;
- Nicolas Vialade, président directeur général de Vialade ;
- Benjamin Lavail, notaire.





La France sait faire !



# CARNET DE BORD #17

## MONTPELLIER - BÉZIERS - BAILLARGUES L'HÉRAULT - OCCITANIE

**L'HÉRAULT EST LA PREUVE QUE NOUS DEVONS CONTINUER D'INVESTIR MASSIVEMENT POUR SOUTENIR NOS FILIÈRES INDUSTRIELLES STRATÉGIQUES !**

**“L'argent public, celui de nos impôts, sert l'attractivité de la France. Il est même fondamental.”**

**À quoi bon investir des millions d'euros d'argent public pour l'attractivité de la France ?**

En 48h, nous avons visité 4 entreprises héraultaises, emblématiques de la relance de l'industrie dans nos régions avec un soutien public :

- ✓ Genvia, fleuron de l'hydrogène décarboné et fer de lance de notre stratégie hydrogène nationale ;
- ✓ Microphyt, première bioraffinerie de microalgues au monde ;
- ✓ IES Synergy, champion de la fabrication de bornes électriques ;
- ✓ PRISM, fabricant de masques 100% français.



**De ce déplacement, je tire les conclusions suivantes :**

- 1** Investir de l'argent public, c'est partager le risque entre l'État et l'entreprise bénéficiaire pour développer des projets stratégiques risqués mais essentiels pour notre avenir.
- 2** Investir de l'argent public, implique un engagement sans faille de l'État, pour accompagner durablement le développement de l'entreprise dans laquelle il place sa confiance.
- 3** Investir de l'argent public, implique un engagement sans faille de l'entreprise bénéficiaire : celle-ci doit servir nos intérêts nationaux en matière d'emploi, de création de valeur et de préservation de l'environnement, pour obtenir le soutien de l'État.



**À la rencontre des acteurs locaux, avec mes collègues Philippe Sorez et Laurence Cristol :**

- Hugues Moutouh, préfet de l'Hérault ;
- André Deljarry, président de la CCI de l'Hérault ;
- Thierry Marc, directeur général du Medef 34 ;
- Grégory Blanvillain, président CPME 34 ;
- Jean-Michel Cornille, président directeur général d'IES ;
- Jérôme Arnaud, directeur général adjoint d'IES ;
- Jean-Pierre Landes, dirigeant de AGRIVIVASN ;
- Christian Curel, directeur général de PRISM ;
- Jérôme Ivanetz, directeur commercial PRISM
- Vincent Usache, président directeur général de Microphyt ;
- Julie Person, coordinatrice de projets stratégiques et de la communication de de Microphyt ;
- Visite de l'entreprise SLB-Genvia ;
- Luc Mas, directeur de l'usine SLB à Béziers ;
- Florence Lambert, présidente de Genvia.

La France sait faire !



## CARNET DE BORD #18

LE GRAND CHALON - MONTCEAU-LES-MINES - LE CREUSOT  
SAÔNE-ET-LOIRE - BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

LES MAIRES SONT LES FERS DE LANCE  
DE L'ATTRACTIVITÉ DE LA FRANCE !



“La saône-et-loire a su traverser les crises grâce au soutien infallible de ses élus !”

La Saône-et-Loire est un département industriel historique de la France qui a été frappé par la désindustrialisation de notre pays depuis 40 ans.

C'est désormais un département qui relance pleinement son industrie, grâce aux entreprises historiques qui ont tenu :

- ✓ Industeel qui a transmis à l'ensemble des salariés du département une culture et des compétences très fortes de l'industrie ;
- ✓ Les entreprises françaises qui se sont nouvellement installées comme Symbiose Technologies ;
- ✓ Grâce aux entreprises étrangères comme Gerresheimer qui fabrique des flacons pour l'industrie pharmaceutique.

Ces entreprises ont fait le choix de la Saône-et-Loire grâce à un engagement absolument sans faille des élus, notamment des parlementaires comme Louis Margueritte et Rémy Rebeyrotte et les maires et les présidents d'agglomération pleinement engagés comme Sébastien Martin pour le Grand Chalons, Marie-Claude Jarrot pour Montceau-les-Mines et David Marti pour Le Creusot.

Il était donc évident que le Congrès des Villes de France, présidé par Gil Averous, ait lieu au Creusot et qu'une grande partie de ce sommet ait été consacrée à l'attractivité.



À la rencontre des acteurs locaux,  
avec Rémy Rebeyrotte et Louis Margueritte :

- Sébastien Martin, président de la Communauté d'agglomération du Grand Chalons et président d'Intercommunalités de France ;
- David Marti, maire du Creusot, président de la communauté urbaine Creusot-Montceau, et vice-président de Villes de France ;
- Marie-Claude Jarrot, maire de Montceau-les-Mines et présidente de l'Association des Maires de Saône-et-Loire ;
- Gerresheimer ;
- Industeel ;
- Symbiose Technologies.

En présence d'**Agnès Pannier-Runacher**, ministre de la Transition énergétique, et de **Dominique Faure**, ministre déléguée chargée des Collectivités territoriales et de la Ruralité.

La France sait faire !



## CARNET DE BORD #19

MULHOUSE - COLMAR  
ALSACE - GRAND EST

L'ALSACE, UNE RÉGION TRANSFRONTALIÈRES  
QUI JOUE UN RÔLE DÉTERMINANT POUR NOS INDUSTRIELS !

### DES PÔLES D'EXCELLENCE INDUSTRIELLE :

- ✓ Constellium, champion mondial de la fabrication et du recyclage de produits en aluminium, qui a récemment annoncé un investissement de 150 millions d'euros pour renforcer sa capacité de recyclage ;
- ✓ Le Pôle Formation de la Maison de l'Industrie de Mulhouse de l'UIMM Alsace, acteur fondamental pour l'insertion et l'enseignement nécessaires aux filières industrielles qui recrutent dans le département ;
- ✓ Le site d'Ottmarsheim des Ports de Mulhouse-Rhin, zone économique transfrontalière stratégique au cœur du bassin européen tri-national : France, Allemagne et Suisse.



*“ Les régions aux frontières de notre pays jouent un rôle moteur crucial pour notre attractivité, grâce à leur proximité géographique, économique et culturelle avec les pays voisins. C'est un atout clé pour l'attractivité de notre pays, notamment dans le secteur industriel. ”*



### À la rencontre des acteurs locaux, avec Brigitte Klinkert et Charlotte Goetchy-Bolognese :

- Michèle Lutz, maire de Mulhouse ;
- Eric Straumann, maire de Colmar ;
- Jill Köppe-Ritzenthaler, maire de Kunheim et conseillère régionale ;
- Claude Gebhard, maire d'Artzenheim ;
- Marc Bouché, maire de Muntzenheim ;
- Gilbert Stimpfli, président des Ports de Mulhouse et de la CCI Mulhouse ;
- Gilles Xerri, responsable développement des entreprises à la communauté de commune Alsace Rhin Brisach ;
- Willem Loué, directeur de Constellium ;
- Sebastian Seitz, directeur général de Liebherr ;
- Céline Kern, vice-présidente Jouéclub, présidente CCI Colmar et Centre-Alsace ;
- Luc Zuretti directeur de la Maison de l'Industrie de Mulhouse ;
- Laurent Grubert, directeur des ressources humaines de SEW USOCOME.



**Nos frontières sont les portes d'entrée de la France avec le monde ! Raison pour laquelle nos régions transfrontalières sont essentielles à notre attractivité.**

L'Alsace a fait le choix historique d'ancrer une grande part de son économie et de ses filières de formation vers son atout fondamental : sa proximité avec l'Allemagne et la Suisse.

La France sait faire !



## CARNET DE BORD #20

ROANNE  
LOIRE - AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

L'ATTRACTION D'ETI ET DE PME SUR LE TERRITOIRE FRANÇAIS, AU SERVICE DU RENFORCEMENT DE NOS FILIÈRES LES PLUS STRATÉGIQUES.

**“Pour protéger notre indépendance, l'État doit accompagner des entreprises comme Nexter KNDS à sécuriser leurs chaînes d'approvisionnement, composées de fournisseurs et de sous-traitants fiables sur le territoire français.”**



La résistance de l'Ukraine à l'invasion russe en témoigne : par le développement du programme Scorpion et la production des canons Caesar, Nexter KNDS constitue un un maillon crucial de l'industrie de défense française.

C'est la raison pour laquelle, au-delà des liens que nous entretenons avec Nexter KNDS dont le siège se trouve sur notre circonscription, j'ai tenu à venir sur son site industriel de Roanne.



**À la rencontre des acteurs locaux, avec mes collègues François Cormier-Bouligeon et Antoine Vermorel :**

- Yves Nicolin, maire de Roanne, président de Roannais Agglomération
- Alexandre Dupuy, directeur des Affaires Publiques, de la Communication et du Commerce France & Europe
- Alexandre Ferrer, responsable des Affaires Publiques France & Europe
- Arnaud Barret, chef d'établissement du site Nexter KNDS .

La France sait faire !



## CARNET DE BORD #21

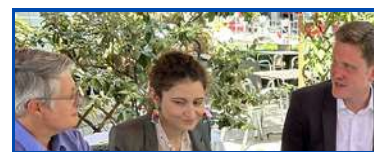
LYON  
RHÔNE - AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

LE DÉPARTEMENT DU RHÔNE,  
CHAMPION DES INFRASTRUCTURES DE TRANSPORTS !

**“ Un pays ne peut pas être attractif sans de bonnes infrastructures, notamment pour les transports.”**

**À la rencontre des acteurs locaux, avec mes collègues Sarah Tanzilli, Anne Brugnera et Thomas Rudigoz :**

- Marc Voituriez, Directeur de l'usine Orangina Suntory Meyzieu qui a choisi d'investir pour produire en France ;
- Philippe Givone, président de Jacky Perrenot, l'un des leaders du transport logistique français ;
- Thomas San Marco, délégué général du CNR ;
- Philippe Valentin, président de la CCI ;
- Guy Baculard et David Perret, élus de la CCI du Rhône ;
- Antoine de Riedmatten, président d'In Extenso ;
- Bertrand Foucher, DG de l'Aderly ;
- Karine Forien, vice-présidente Marque et Communication de Renault Trucks ;
- Frédéric Szabo, délégué interrégional AURA et BFC de Business France.



Lyon est au cœur d'un réseau routier, ferroviaire et fluvial essentiel à l'économie de notre pays, entre le Nord, le Sud et notre frontière avec l'Italie.

La France sait faire !



# CARNET DE BORD #22

## SAINT-NAZAIRE LOIRE-ATLANTIQUE - PAYS DE LA LOIRE

LE PORT DE SAINT-NAZAIRE, 4E GRAND PORT MARITIME FRANÇAIS,  
AU SERVICE DE LA PERFORMANCE ÉNÉRGÉTIQUE FRANÇAISE !



**“Impossible de mener une mission sur l’attractivité de la France, sans venir sur la zone industrialo-portuaire de Saint-Nazaire, porte d’entrée maritime de l’ouest de la France.”**



Les terminaux de Nantes Saint-Nazaire Port, situés au cœur d’un réseau maritime, routier, ferroviaire, fluvial et aérien, en font un poumon économique de l’ouest de la France.

✔ Saint-Nazaire, c’est une terre industrielle majeure : il y a dix ans, les Chantiers de l’Atlantique menaçaient de fermer ; aujourd’hui, leurs carnets de commandes sont pleins. Les Chantiers et Pielstick Man Energy Solutions, deux fleurons industriels que nous avons visités, s’inscrivent au cœur du modèle économique du port de Saint-Nazaire. Ils sont les premiers acteurs la relance industrielle française.

✔ C’est aussi un pôle énergétique : le parc éolien en mer de Saint-Nazaire est le premier parc éolien en mer français. C’est ici qu’est née l’industrie éolienne offshore.



À la rencontre des acteurs locaux, avec Franck Louvrier et avec mes collègues Sandrine Josso, Yannick Haury, Antoine Armand et Raphaël Schellenberger :

- Nicolas Criaud, maire de Guérande et Président de Cap Atlantique ;
- Aymeric Fouchet, vice-président de Neopolia, cluster d’entreprises des Pays de la Loire ;
- Cédric Le Bousse, directeur des Energies Marines Renouvelables d’EDF Renouvelables ;
- Bertrand Le Thiec, directeur des affaires publiques d’EDF ;
- Charlotte Sugliani, cheffe de projet du parc éolien en mer de Saint-Nazaire ;
- Lucas Robin-Chevallier, responsable des relations institutionnelles d’EDF Renouvelables ;
- Amandine Carrière, chargée des relations institutionnelles d’EDF Renouvelables ;
- Philippe Missoffe, délégué général du GICAN ;
- Arnauld Filancia, président de MAN power conversion ;
- Ludovic Moranton, directeur général, Head of Product Lines Engines ;
- Julien Dujardin, directeur général adjoint de Nantes Saint-Nazaire Port ;
- Laurent Castaing, directeur général des Chantiers de l’Atlantique
- Yann Gourrier, président d’EN Moteurs ;
- Frédéric Jousse, vice-président du groupe Bessé ;
- Philippe Le Berre, président Neopolia ;
- Christophe Delatre, directeur général Neopolia.

La France sait faire !



## CARNET DE BORD #23 ET #24

LOT - AVEYRON  
OCCITANIE

### LES ÉLUS AU SERVICE DE L'ATTRACTIVITÉ FRANÇAISE.

✓ Dans le Lot, un message est rappelé : « ici, il n'y a pas d'aéroport international ni de ligne à grande vitesse, mais il y a des élus et des entreprises qui travaillent ensemble ».

C'est la raison de la réussite mondiale de fleurons de l'aéronautique comme Ratier Figeac - Collins Aerospace et Figeac Aero.

✓ En Aveyron, les élus font front commun, pour soutenir leurs entreprises et leurs salariés, comme GELY et KMP.

Ils le font aussi pour que les entreprises internationales qui y sont implantées tiennent leurs engagements. C'est le sens de ma venue dans l'entreprise Bosch.



#### À la rencontre des acteurs locaux, avec mes collègues Huguette Tiegna et Stéphane Mazars :

- Vincent Labarthe, président de la communauté de communes du Grand Figeac, vice-président de la région Occitanie ;
- Arnaud Viala, président du conseil départemental de l'Aveyron ;
- Christian Teyssède, maire de Rodez et Président du Grand Rodez agglomération ;
- Jean-François Chanut, président directeur général de Ratier Figeac ;
- Hervé Danton, délégué de Mecanic Vallée ;
- Anne-Cécile Vialle, sous-préfète de Figeac ;
- Didier Roux, directeur général adjoint de Figeac Aero ;
- Vincent Dittly, directeur du site de Bosch ;
- Stéphane Lecha, directeur économique de Bosch ;
- Benoît Courtin, directeur ressources humaines de Bosch ;
- Sébastien Korczak, dirigeant fondateur de l'entreprise KMP ;
- Fabien Gély gérant de l'entreprise Gély.

**“Dans ces trois départements, la Mecanic Vallée est la preuve que les liens qui unissent pouvoirs publics et acteurs privés sont cruciaux.”**

La France sait faire !



## CARNET DE BORD #25

CORRÈZE  
NOUVELLE-AQUITAINE

### PRÉFET ET PRÉSIDENT DE CONSEIL DÉPARTEMENTAL, UN DUO QUI FONCTIONNE EN FAVEUR DE L'ATTRACTIVITÉ.

#### À la rencontre des acteurs locaux :

- Pascal Coste, Président du Conseil départemental de la Corrèze ;
- Jean-Luc Tarrega, Secrétaire général de la Préfecture de Corrèze .

✓ La Corrèze est en plein développement économique grâce à son tissu d'entreprises, comme les versaillaises Tiag Industries et Nexter.

C'est le fruit des liens étroits qu'elles entretiennent avec les pouvoirs publics, notamment l'autorité préfectorale et le président du département Pascal Coste.



La France sait faire !



## CARNET DE BORD #26

**AJACCIO  
CORSE**

### LE TOURISME AU SERVICE DE L'ATTRACTIVITÉ ÉCONOMIQUE.

J'ai eu le grand plaisir de rencontrer les élus, les acteurs économiques et les représentants de l'État en Corse, pour évoquer deux enjeux principaux :

**1 L'attractivité record de l'île en matière touristique. Le tourisme représente plus de 35% de son PIB.**

- ✓ La croissance économique corse est l'une des plus fortes en France depuis 20 ans.
- ✓ Près de 6000 personnes viennent s'installer en Corse chaque année.

**2 La diversification du modèle économique corse, notamment par le soutien aux industries aéronautiques, tel que Corse Composites Aéronautiques, et agroalimentaires de l'île.**

- ✓ L'un des objectifs clés du plan France 2030, c'est l'équilibre entre nos régions. Investir dans des projets industriels corses constitue une priorité.



#### À LA RENCONTRE DE :

- Amaury de Saint-Quentin, préfet de la Corse ;
- Jean-Philippe Agresti, recteur de l'Académie de Corse ;
- Alex Vinciguerra, président de l'Agence de développement économique de la Corse (ADEC) ;
- Jean-Yves Leccia, directeur général de Corse Composites Aéronautiques.

La France sait faire !



## CARNET DE BORD #27

**ANGERS  
MAINE-ET-LOIRE - PAYS DE LA LOIRE**

### L'ELECTRIFICATION DES POIDS LOURDS EST UN ENJEU FONDAMENTAL : À ANGERS, LA FRANCE SAIT FAIRE !

**À la rencontre des acteurs locaux, avec mes collègues Philippe Bolo et Denis Masségli :**

- Yves Gidoïn, vice-président d'Angers Loire Métropole ;
- Petrus Sunvall, président de Scania ;
- Julie Voyer, directrice du Salon et directrice adjointe du salon Global Industrie ;
- Christophe Talbotec, délégué général du MEDEF Anjou.

**Au programme :**

**1** SCANIA Production Angers, constructeur suédois de camions et leader dans l'électrification des poids lourds européens : implanté dans les Pays de la Loire depuis 1992, SCANIA y assemble un camion toutes les 6 minutes.

**2** Le salon SEPEM Industries, l'occasion d'échanger avec les 427 industriels présents !



La France sait faire !



## CARNET DE BORD #28 ET #29

CERGY - OSNY - ENGHEIN-LES-BAINS - ANDILLY  
VAL-D'OISE - ÎLE-DE-FRANCE

**ROBOTISER ET CRÉER DE L'EMPLOI :  
LE VAL D'OISE SAIT FAIRE !**

La France est en retard pour la robotisation de ses entreprises : 163 robots pour 10 000 salariés dans l'industrie manufacturière française contre plus de 200 robots japonais, coréens ou allemands.

### Ce retard, la faute à qui ?

**1** La désindustrialisation : des usines qui ferment pendant 40 ans, c'est chaque année moins d'usines à équiper ;

**2** Les responsables politiques qui, pendant 40 ans, ont porté le même message : « Le robot tue l'emploi ».

**Or, c'est l'inverse : un robot installé crée de l'emploi !**



**“ Les robots, la France est championne pour les concevoir. Désormais, elle doit rattraper son retard pour les produire ! ”**



Nous avons également eu l'occasion de visiter du Groupe Laroche et d'échanger avec les acteurs locaux du développement économique de la Communauté d'Agglomération Plaine Vallée.

L'argent de vos impôts sert à financer des projets industriels en France.

Notre rôle, c'est de flécher votre argent vers les meilleurs projets industriels pour la France, qui créent de la valeur et qui créent des emplois.

**À la rencontre des acteurs locaux,  
avec mes collègues Émilie Chandler, Estelle Folest,  
Guillaume Vuilletet et Dominique Da Silva :**

- Philippe Sueur, maire d'Enghein-les-Bains ;
- Thierry Brun, maire de Margency ;
- Maxime Thory, maire de Montmorency ;
- Michel Baux, 1er maire-adjoint de Deuil-La Barre ;
- Daniel Fargeot, sénateur du Val d'Oise ;
- Laetitia Cesari-Giordani, secrétaire générale - Préfecture du Val-d'Oise ;
- Dominique Lepidi, sous-préfet de Sarcelles ;
- Jean-François Benon, directeur du CEEVO ;
- Anne Beauvais-Cange, directrice adjointe du CEEVO ;
- Pierre Kuchly, président de la CCI 95 ;
- Nathalie Thieulot Expert Industrie de la CCI PARIS-IDF ;
- Michel Alexeef, président de la CMA 95 ;
- François Rousseau, président de ABB France ;
- Sébastien Meunier, vice-président de ABB France ;
- Hervé Pouyet, président de l'entreprise Laroche ;
- François Da Cunha, directeur des opérations Laroche ;
- Jonhny Hertel, directeur commercial Laroche ;
- Frederic Brutier, chef des opérations de CEFIVAL ;
- Claudine Corbel, co-fondatrice de TEP ;
- Frédéric Anfray, président d'AGP ;
- Eric Dychus, gérant de Sandyc Industrie ;
- Louis Marandas, président de Fayolle & fils.



La France sait faire !



## CARNET DE BORD #30

### EPERNAY - CHÂLONS-EN-CHAMPAGNE MARNE - GRAND EST

**LE CHAMPAGNE,  
UNE FILIÈRE QUI S'AUTORÉGULE ET QUI FONCTIONNE.**

**Nos filières françaises d'excellence qui marchent et qui s'auto-régulent très bien toutes seules : fichons-leur la paix !**

Le champagne est une filière exceptionnelle pour la France :

- ✓ 30 000 emplois directs et 100 000 saisonniers.
- ✓ 4,15 milliards d'euros de chiffres d'affaire à l'export.

Depuis des décennies, les producteurs et les vendeurs de cette filière s'auto-régulent sur la base d'un principe : les années de bonnes récoltes, ils stockent pour faire face aux années de moins bonnes récoltes.

C'est dans ce cadre que nous avons été ravis de rencontrer les dirigeants et les salariés de Champagne Pol Roger, de Champagne Nicolas Feuillatte, de DUGUIT Technologies et du Comité Interprofessionnel du vin de Champagne.

Nous nous sommes également rendus à la Foire de Châlons-en-Champagne, pour y rencontrer les membres représentants de la CCI et de la CMA de la Marne.

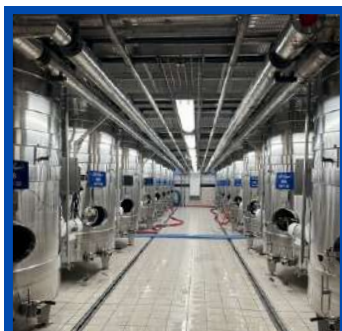


***“La filière champagne est constamment percutée par l'application de lois généralistes, qui s'appliquent à l'ensemble des filières sans prendre en compte leurs particularités.”***



**À la rencontre des acteurs locaux, avec mes collègues **Éric Girardin** et **Lise Magnier** :**

- Franck Leroy, président de la région Grand Est, et ses équipes ;
- Sylvie Rouillère, maire de Chaltrait et vice-présidente d'Epervay Agglomération ;
- Hubert De Billy, directeur général de la maison Pol Roger ;
- Christophe Juarez, directeur général de Terroirs et Vignerons de Champagne ;
- Timothée Duguit, président directeur général de Duguit Technologie ;
- Charles Goemaere, directeur général chez Comité de Champagne ;
- Les entreprises membres de la CCI et de la CMA de la Marne.



La France sait faire !



## CARNET DE BORD #31

LE HAVRE  
SEINE-MARITIME - NORMANDIE

LA PUISSANCE DU PORT DU HAVRE,  
AU SERVICE DE L'ATTRACTIVITÉ DE NOTRE PAYS !

Quand Le Havre est attractif, la France est attractive !  
Pourquoi ?

✓ Parce que Le Havre est un grand port : en reliant les ports du Havre, de Rouen et de Paris, le grand port fluvio-maritime HAROPA PORT de l'axe Seine est le premier réseau logistique de France :

- 83,6 millions de tonnes de trafic maritime par an ;
- Plus de 600 millions € d'investissements sont programmés pour son développement dans les années qui viennent.

✓ Parce que Le Havre est une grande terre d'industrie.

Si des entreprises de taille mondiale tel que Siemens Gamesa choisissent Le Havre pour y implanter leur usine de fabrication d'éoliennes, c'est parce qu'elles peuvent s'appuyer sur une main d'œuvre qualifiée et sur l'ouverture du port sur la Manche et le monde, pour y assurer le développement pérenne de leurs activités.



*“La puissance du port du Havre, c'est le fruit du travail mené depuis des années par Édouard Philippe avec son équipe municipale, avec les opérateurs du port et avec l'ensemble des entrepreneurs normands et de leurs salariés.”*



À la rencontre des acteurs locaux,  
avec ma collègue Agnès Carel :

- Edouard Philippe, maire du Havre et président du Havre Seine Métropole ;
- Augustin Bœuf, maire-adjoint du Havre ;
- Florian Weyer, directeur général de Haropa Port, délégué de la direction territoriale du Havre ;
- Maud Revault, directrice générale de l'agence de développement économique Le Havre Seine Développement ;
- Jean-Philippe Petit, administrateur membre du bureau du Medef Seine Estuaire, et directeur des affaires générales ExxonMobil France ;
- Frédéric Petit, Président de Siemens Gamesa Renewable Energy SAS.

La France sait faire !



## CARNET DE BORD #32

MARSEILLE - BOUCHES-DU-RHÔNE  
PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

MARSEILLE ET SA MÉTROPOLE ONT FONDÉ LA RENAISSANCE DE LEUR  
INDUSTRIE SUR LA DÉCARBONATION.



Le processus est long, mais il a toutes les chances de succès.  
Pourquoi ?

- ✓ Parce que des entreprises investissent et prennent des risques à Marseille.
- ✓ Parce que ces entreprises sont soutenues par une volonté politique sans faille : celle des parlementaires, des maires, des élus de la Région et des élus de la métropole.
- ✓ Parce que ces entreprises sont accueillies et massivement accompagnées par de grandes institutions.
- ✓ Parce que ces entreprises sont représentées par des organisations pleinement engagées au service de leur développement.

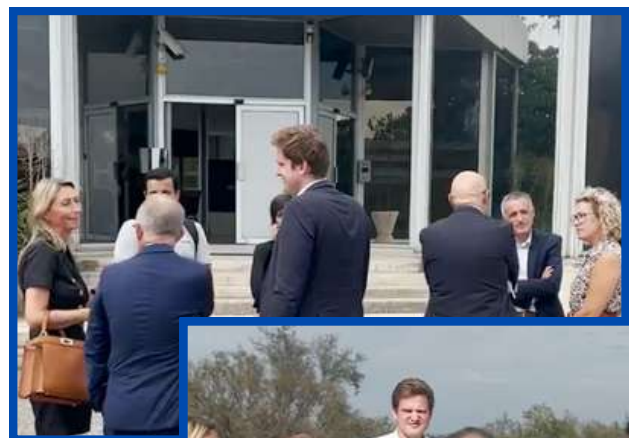
Tous ces acteurs tirent dans le même sens, avec un objectif : la réindustrialisation de Marseille et de sa métropole en misant sur la décarbonation.

**“Une entreprise industrielle ne peut pas exister sans ses fournisseurs. C’est la clé de la réindustrialisation de la France.”**



À la rencontre des acteurs locaux,  
avec Lionel Royer-Perreaut :

- René Raimondi, maire de Fos sur Mer ;
- Martial Alvarez, maire de Port Saint Louis de Rhône ;
- Isabelle Campagnola-Savon, conseillère régionale délégué à l'Economie ;
- Régis Passerieux, sous-préfet d'Istres ;
- Mathieu Flamini, président de GF Biochemicals ;
- Jean-Baptiste Geissler, secrétaire général du Club Top 20 ;
- Frédéric Guilleux, directeur du technopôle de l'Environnement Arbois Méditerranée – Métropole Aix-Marseille-Provence ;
- Bernard Kleynhoff, président de Rising Sud ;
- Audrey Brun, directrice générale de Rising Sud ;
- Jean-Philippe Quattrocchi, directeur général de l'UPE 13 ;
- Jean-Luc Chauvin, président de la CCI Aix Marseille-Provence ;
- Christine Cabau Woehrel, vice-présidente exécutive du groupe CMA-CGM ;
- Rémi Costantino, directeur adjoint chargé des grands projets du Grand Port Maritime de Marseille (GPMM) ;
- Patrick Maddalone, secrétaire général du GPMM ;
- Stéphane Pellen, directeur chargé de missions auprès du secrétaire général du GPMM ;
- Émilie Chalas, cheffe de projets de Carbon-Solar ;
- Alice Vieillefosse directrice croissance chez GravitHy ;
- Omar Baali, chef de projet adjoint chez GravitHy ;
- François Guillermet, directeur de projet chez H2V.



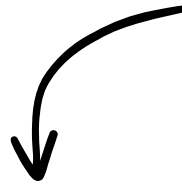
La France sait faire !



# CARNET DE BORD #33

## VALENCIENNES NORD - HAUTS-DE-FRANCE

### VALENCIENNES : UNE TERRE EMBLÉMATIQUE DE L'INDUSTRIE LOURDE FRANÇAISE !



Fort de l'engagement de ses élus et de ses entreprises, le bassin industriel de Valenciennes est une terre historique de l'industrie.

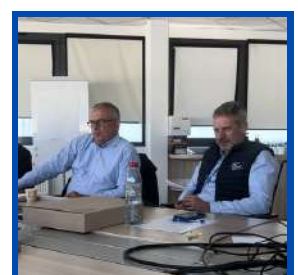
- ✓ Historique, grâce à des industries françaises historiques comme Alstom, dont les usines de construction ferroviaire du Nord ont résisté à toutes les crises.
- ✓ Historique aussi, par sa capacité à accueillir des projets d'investissement étrangers de taille mondiale.

**“Une entreprise industrielle ne peut pas exister sans ses fournisseurs.  
C'est la clé de la réindustrialisation de la France.”**



#### À la rencontre des acteurs locaux :

- Olivier Delattre, DGA de Valenciennes Métropole ;
- Jim Crosbie, président de Toyota Motor Manufacturing France, Rodolphe Delaunay, senior vice-président manufacturing et Benoît Chambon, vice-président corporate affairs ;
- Olivier Baril, directeur du site Alstom Petite-Forêt ;
- Ali Benamara, président de l'Association des Industries Ferroviaires des Hauts-de-France ;
- Antoinette Cousin, présidente de Deprecq et membre du bureau de la CCI Grand Hainaut.



#### Pourquoi Alstom et Toyota ont-elles choisi Valenciennes pour s'implanter et y développer leurs activités ?

- Grâce à l'engagement des élus locaux et régionaux pour soutenir ces entreprises, notamment dans les récentes crises que nous avons traversées ;
- Grâce à leurs fournisseurs de proximité, qu'ils protègent pour résister contre vents et marées, et sans lesquels ils ne pourraient pas maintenir le rythme et la qualité de leur production.

À l'image du département du Nord, la France dispose de tous les atouts pour continuer à attirer les investisseurs du monde entier, au service de la relance industrielle de notre pays.

La France sait faire !



## CARNET DE BORD #34

### LONDRES - ROYAUME-UNI

DE LA PLACE DE PARIS À LA CITY : LES INVESTISSEURS ÉTRANGERS FONT PESER LA BALANCE (COMMERCIALE) !

“Depuis le Brexit, c’est plus de 15 milliards d’euros de recette directe que nous avons rapatriés du Royaume-Uni en France. Notre objectif désormais : keep calm and carry on !”

À la rencontre de nos ambassadeurs de l’attractivité française au Royaume-Uni :

- Madame l’Ambassadrice Hélène Duchêne ;
- Les représentants de la French Tech ;
- L’entreprise Notpla, lauréate du prix Earthshot ;
- La startup de la Fintech Deblock ;
- Les investisseurs bancaires et financiers.



L’ATTRACTIVITÉ, C’EST COMME L’AMOUR : IL FAUT DES PREUVES !

- La France doit convaincre les entrepreneurs français en Angleterre de revenir nombreux investir en France.
- La France doit convaincre les investisseurs du monde entier basés en Angleterre de choisir la France pour rejoindre le continent européen.
- La France peut compter ses extraordinaires équipes de Business France et de l’Ambassade, notamment du Service économique régional.

La France sait faire !



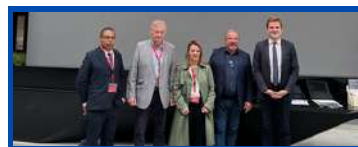
## CARNET DE BORD #35

### BRUXELLES ET ANVERS - BELGIQUE

LA BELGIQUE EST LE 2E PARTENAIRE COMMERCIAL DE LA FRANCE. ELLE JOUE UN RÔLE CLÉ POUR NOTRE ATTRACTIVITÉ !

À la rencontre de nos partenaires européens :

- Monsieur l’Ambassadeur François Sénémaud ;
- Valérie Hayer, députée européenne ;
- Les autorités et les opérateurs du Port d’Anvers, l’un des premiers ports d’import et d’export pour la France ;
- Les entreprises du port d’Anvers et celles de Bruxelles : Portofantwerp Bruges, Seafrigo, Psa Singapore, Fabulous Foundry, Domo Chemicals, Ziegler group Aliaxis, Etex group ;
- L’agence d’attractivité flamande ;
- Philippe Leglise-Costa, représentant permanent de la France auprès de l’UE ;
- Olivier Guersent, directeur général de la concurrence de la Commission européenne.



“La France est attractive parce qu’elle est européenne. Coordonner nos politiques nationales et européennes est la clé de notre attractivité économique.”

La France sait faire !



## CARNET DE BORD #36

CHÂTEAURoux  
INDRE - CENTRE-VAL DE LOIRE

CHÂTEAURoux,  
LE FONCIER EST LA MÈRE DES BATAILLES POUR L'INDUSTRIE.

Le défis du foncier, Châteauroux Métropole le relève avec grand succès, en aménageant des centaines d'hectares pour attirer des entreprises qui créent de la valeur. C'est ce qui fait :

**1** Le succès de la stratégie d'attractivité et développement économique de l'Agglomération Châteauroux Métropole, que m'ont présentée Gil Avérous, ses vice-présidents et l'ensemble de ses équipes de l'agglomération.

**2** Le succès de l'implantation historique et actuelle d'entreprises industrielles qui créent des centaines d'emplois dans l'Indre :

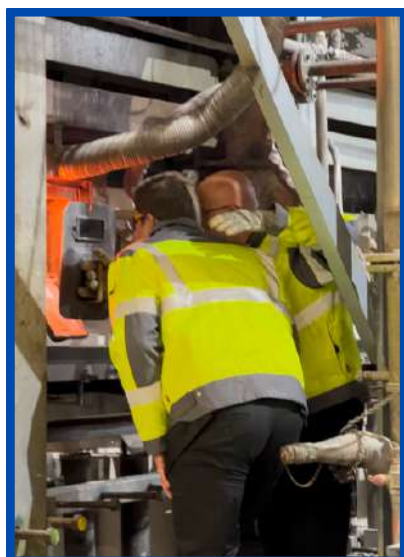
✓ Pyrex, champion français de la fabrication de verrerie depuis 1970, dont j'ai eu le grand plaisir de visiter l'usine de production.

✓ Barilla, champion français et mondial de l'agro-alimentaire.

✓ Linamar, équipementier automobile canadien, et PGA Astronics, équipementier aéronautique.

Avec des sites disponibles allant jusqu'à plus 300 hectares, Châteauroux est prêt à accueillir un projet industriel de taille mondiale dans les années qui viennent. Nous serons tous mobilisés pour soutenir ces acteurs pleinement engagés.

**“Fort de cet engagement commun entre les élus locaux, les entreprises et l'État, Châteauroux dispose d'un atout industriel majeur : du foncier disponible clé en main.”**



### À la rencontre des acteurs locaux :

- Gil Avérous, président de Châteauroux Métropole et maire de Châteauroux ;
- Henri Balsan, vice-président délégué à l'Attractivité du territoire et à la Promotion Économique ;
- Catherine Dupont, vice-président déléguée à l'Emploi, à l'artisanat, et à l'Industrie ;
- Thibault Lanxade, préfet de l'Indre ;
- Agnès Machet, directrice des ressources humaines de PGA Astronics ;
- Sébastien Machet, directeur de l'usine Barilla Group à Châteauroux
- Boualem Bachene, directeur des opérations Linamar ;
- Claude-Walter Bin, directeur des opérations de la Maison Française du Verre ;
- Laurence Rolland, vice-présidente CCI Indre ;
- Romain Salmon, coordinateur de l'antenne Dev Up de l'Indre.

La France sait faire !



# CARNET DE BORD #37

ALÈS  
GARD - OCCITANIE

AUJOURD'HUI, EN FRANCE COMME À ALÈS,  
À LA RECONQUÊTE DES FRICHES INDUSTRIELLES !

**“De la fermeture des mines à l'ouverture des usines :  
il n'y a aucune fatalité pour réindustrialiser.”**

Alès, c'est 5 000 habitants en plus tous les 5 ans.

Le succès est tel, qu'Alès manque désormais de terrain disponible !

Pourquoi ?

1 Grâce au volontarisme politique : dès les années 1990, Christophe Rivenq et Max Roustan ont engagé, avant tout le monde, la reconquête des friches industrielles d'Alès pour y installer de nouvelles entreprises.

✓ La création du Pôle Mécanique, désormais mondialement connu, en est le meilleur exemple.

2 Grâce à des industriels qui ont choisi Alès pour en faire leur base, à la conquête des marchés français et mondiaux.

✓ WBI, pionnier de la construction bas carbone, qui livre en un temps record des logements clés en main.

✓ Harmony, spécialiste de l'aménagement premium de bureau qui a fait le choix décisif de produire en France.

Si Alès gagne le combat de la réindustrialisation, c'est grâce à l'engagement collectif de ses élus et de ses entreprises.

C'est maintenant à l'État de tenir ses engagements pour soutenir Alès, notamment par le développement de réseaux routier et ferroviaire de qualité.



### À la rencontre des acteurs locaux :

- Christophe Rivenq, président d'Alès Agglomération, premier adjoint au maire d'Alès et conseiller régional Occitanie ;
- Annick Le Lan, directrice d'Alès Myriapolis ;
- Jean-Pierre Brouillard, président directeur général de Wood Buildings Industry ;
- Jean Paradis, directeur adjoint de l'IMT Mines Alès ;
- Patrice Reydon, président directeur général d'HARMONY GROUP ;
- Alexandre Coulet, gérant de S Group ;
- Michel d'Ozenay, directeur général de Senfas ;
- Alain Pantel, directeur d'Hexagone.



La France sait faire !



## CARNET DE BORD #38 ET #39

HAUTES-PYRÉNÉES - PYRÉNÉES-ATLANTIQUES  
OCCITANIE

**QUAND LES ÉLUS ET LES INDUSTRIELS S'ASSOCIENT,  
CELA DONNE DE FORMIDABLES TERRITOIRES D'INDUSTRIE !**

**“Les Territoires d'Industrie, ce sont des élus et des industriels qui s'associent  
pour relancer l'industrie dans leurs régions.”**



**Bâtir le Territoires d'Industrie Lacq-Pau-Tarbes, c'est la mission que se sont donnés les présidents François Bayrou et Gérard Trémège, qui pilotent le projet dans les Pyrénées-Atlantiques et dans les Hautes-Pyrénées.**

Ils pilotent aux côtés d'élus pleinement engagés pour sa réussite, et des entreprises et leurs salariés, dont le savoir-faire est absolument extraordinaire :

- ✓ Dans l'industrie ferroviaire ;
- ✓ Dans l'industrie aéronautique ;
- ✓ Dans la production et le traitement de la céramique.

Impossible, donc, de mener notre tour de France de l'attractivité et de la relance industrielle sans nous rendre dans les Hautes-Pyrénées et dans les Pyrénées-Atlantiques, pour rencontrer les artisans de l'immense succès que constitue le Territoire d'Industrie Lacq-Pau-Tarbes.

**À la rencontre des acteurs locaux,  
avec mes collègues Jean-Paul Mattei et Benoît Mournet :**

- Michel Pélieu, président du Conseil départemental des Hautes-Pyrénées ;
- Jacques Brune, président de la Communauté de communes Haute-Bigorre et maire de Baudéan ;
- Claude Cazabat, maire de Bagnères de Bigorre ;
- Gaëlle Vallin, maire d'Argelès-Gazost ;
- Gérard Tremege, maire de Tarbes et président de la communauté d'agglomération Tarbes Lourdes-Pyrénées ;
- Pascal Claverie, premier adjoint au maire de Tarbes, vice-président délégué au développement économique, de la communauté d'agglomération Tarbes Lourdes-Pyrénées ;
- Jean Salomon, préfet des Hautes-Pyrénées ;
- Julien Charles, préfet des Pyrénées-Atlantiques ;
- Joëlle Gras, secrétaire générale adjointe de la préfecture des Pyrénées-Atlantiques, référente France 2030 ;
- Frédéric Pinna, directeur du Développement économique, communauté d'agglomération Tarbes Lourdes-Pyrénées ;
- Philippe Baubay, président du syndicat mixte Pyrénia et conseiller régional d'Occitanie ;
- François Guyot, directeur de Pyrénia ;
- Marc Mesplara, président de l'UIMM Occitanie Adour-Pyrénées et référent industriel du Territoire d'industrie ;
- Alexandre Brun, président de Tarmac Aérosave ;
- Julie de Cevins, vice-présidente Programs & Nuclear/Projects Business Units du groupe DAHER ;
- Alain Picard, directeur général de CAF France ;
- Arnaud Lemaire, directeur de la stratégie et des relations institutionnelles CAF France ;
- Xavier Maury, directeur du site de Lincotek France ;
- Christophe Marquet, secrétaire général de la Société des Céramiques Techniques ;
- Evrard WILLEMAERS, président directeur général d'AD Industries et président de l'UIMM Adour Atlantique ;
- Olivier Vignols, directeur général aerotube (Ad Industries) ;
- Pierre Nerguararian, président du GIP Chemparc ;
- Audrey Le Bars, directrice de projet Territoire d'industrie Lacq-Pau-Tarbes.





La France sait faire !



## CARNET DE BORD #40

POITIERS  
VIENNE - NOUVELLE-AQUITAINE

L'ATTRACTIVITÉ FRANÇAISE  
SERT L'AGRICULTURE FRANÇAISE.

**“Si nous voulons que la France demeure une grande puissance agricole mondiale, nos agriculteurs doivent avoir accès au meilleur matériel et aux meilleures machines qui permettent d’être compétitifs.”**

À la rencontre des acteurs locaux, avec mes collègues Sacha Houlié et Pascal Lecamp :

- Karine Desroses, vice-présidente du conseil régional de Nouvelle-Aquitaine ;
- Francois Richard, directeur général de Kramp ;
- Bertrand Gilles, directeur général de l'entreprise SECATOL et président du MEDEF de la Vienne ;
- Stéphane Daudon, délégué général du MEDEF de la Vienne ;
- Catherine Lathus, présidente de la CCI de la Vienne ;
- Sylvie Plumet, directrice de site B.Braun group ;
- Frédéric Bouvier, directeur général du groupe Sorégies.



**1** Implanté depuis plus de vingt ans dans la Vienne, le néerlandais KRAMP joue ce rôle, en tant que champion européen de la vente de pièces détachées pour les machines agricoles, la motoculture et les travaux publics.

**✓** KRAMP confirme son engagement local, en investissant 16 millions d'euros pour étendre son site de 6 200m<sup>2</sup>, pour installer un nouveau convoyeur de haute technologie et pour doubler ses capacités d'envoi de commandes.

**2** Les entrepreneurs de la Vienne font la force du tissu économique d'une terre à la fois très urbaine et très rurale que constitue le Poitou. Merci à eux, au MEDEF, à la CCI, à l'UIMM, à la CMA et à Karine Desroses, vice-présidente de la région Nouvelle-Aquitaine, pour nos échanges très riches.

La France est une grande nation agricole. Pour le rester, elle doit s'en donner les moyens humains et matériels. C'est le sens de l'attractivité française pour notre agriculture.

La France sait faire !



# CARNET DE BORD #41

## CHARLEVILLE-MÉZIÈRES ARDENNES - GRAND EST

### LES ARDENNES, FERS DE LANCE POUR LA BATAILLE DE L'EMPLOI.

**Aligner la recherche et la formation sur les besoins nos entreprises, c'est le nerf de la guerre de l'attractivité française :**

**1** Dans les Ardennes, les acteurs économiques s'engagent pour la formation dans les métiers de l'industrie :

- L'UIMM Champagne-Ardenne réunit des dizaines de chefs d'entreprises qui investissent ensemble dans le CFA Industrie, pôle de formation, de recherche et d'accompagnement des entreprises et de leurs salariés.
- Platinum 3D, par lequel les entreprises ardennaises investissent ensemble dans le secteur de la robotisation et de l'impression 3D.

**2** Historiquement implanté dans les Ardennes, Hanon SYSTEMS, champion de l'équipement automobile, a su surmonter ses difficultés et renaître grâce à la confiance de ses investisseurs et grâce surtout à ses salariés, qui ont tenu et qui se sont formés aux nouvelles activités du site.

**3** Les élus locaux sont pleinement engagés pour l'attractivité et la relance industrielle du département.

↙

**“Lorsque les élus et les industriels travaillent ensemble pour former ensemble, pour mener des programmes de recherches ensemble et pour réindustrialiser ensemble, ça marche ! Les Ardennes en sont un fabuleux exemple.”**



**À la rencontre des acteurs locaux, avec mon collègue Lionel Vuibert :**

- Bernard Blaimont, président de la Communauté de Communes des Crêtes Préardennaises et maire de Gruyère ;
- Miguel Leroy, président de la Communauté de Communes d'Ardennes Thiérache et maire d'Auvillers-les-Forges ;
- Renaud Averly, président de la Communauté de Communes du Pays Rethélois et vice-président du Département ;
- Benoit Mercier, président d'Ardennes Développement ;
- Bruno Flan, directeur de PLATINIUM 3D ;
- Mustapha Khelladi, directeur général de Hanon Systems.

La France sait faire !



## CARNET DE BORD #42

TOULOUSE  
HAUTE-GARONNE - OCCITANIE

LA SÉCURITÉ DE NOS FILIÈRES,  
C'EST LA CLÉ DE NOTRE ATTRACTIVITÉ.

✗ Pas d'Airbus possible, sans ses fournisseurs d'excellence mondiale. La sécurité de nos filières, c'est la clé de notre attractivité.

✗ Pas de champions industriels mondiaux, sans fournisseurs d'excellence mondiale.

✓ Airbus a bâti une filière aérospatiale d'excellence mondiale, à travers la France et l'Europe. C'est parce que la France et les États européens ont protégé cette filière, que tout un écosystème de taille mondiale s'est développé autour d'Airbus, en Occitanie.

✓ C'est la solidité et la solidarité de cette filière qui permettent à Airbus de répondre à son carnet de commandes historique, en accélérant sa cadence de production de 55 à 75 avions par mois.

À l'image de la métropole de Toulouse et de son formidable tissu économique, la France dispose de tous les atouts pour continuer à attirer les investisseurs du monde entier, au service de la relance industrielle de notre pays.



**“À Toulouse, les élus locaux et les services de l'État travaillent main dans la main pour répondre à cet enjeu industriel.”**



À la rencontre des acteurs locaux,

avec mes collègues Corinne Vignon et Monique Iborra :

- Jean-Claude Dardelet, maire-adjoint de Toulouse et vice-président de Toulouse Métropole en charge de l'attractivité, du tourisme, de l'Europe et de l'international ;
- Patrice Vassal, Directeur de l'Agence d'attractivité de Toulouse Métropole.
- Olivier Masseret, directeur des relations Institutionnelles Airbus SAS ;
- Rémy Lambertin, directeur des relations institutionnelles France d'Airbus Defence and Space ;
- Florent Querol, directeur des relations Institutionnelles Airbus Operations.



La France sait faire !



## CARNET DE BORD #43

LIFFRÉ-CORMIER COMMUNAUTÉ  
ILLE-ET-VILAINE - BRETAGNE

PAS D'ATTRACTIVITÉ SUR NOS PROJETS,  
SI ON EST EN RETARD SUR NOS DÉLAIS !

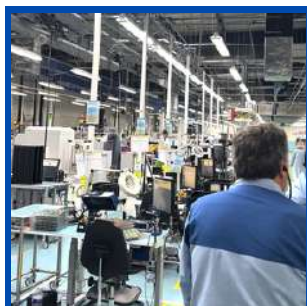


“ Un grand groupe japonais implanté depuis 1983, la Bretagne sait faire ! ”

Les délais d'implantation sont le nerf de la guerre de l'attractivité de la France pour les grands projets.

Si ces délais se sont allongés depuis les années 1980, c'est pour une très bonne raison : une meilleure prise en compte fondamentale de la protection de l'environnement et de la biodiversité.

La protection de l'environnement, c'est la mère des batailles. Raison pour laquelle nous devons mieux concilier celle-ci avec le développement économique et la création d'emplois.



À la rencontre des acteurs locaux,  
avec ma collègue Laurence Maillart-Méhaignerie :

- Guillaume Bégué, maire de Liffré et vice-président de la Communauté de communes de Liffré-Cormier ;
- Stéphane Piquet, président de la Communauté de communes de Liffré-Cormier ;
- Jean-Michel Le Guennec, conseiller départemental canton de Liffré ;
- Annie Berthelot, directrice générale de Bretagne Commerce International ;
- Ronan Jourdain, directeur interrégional de Business France ;
- Jo Yoshinobu, président de Canon Bretagne ;
- Christian Fiacre, directeur de l'usine Canon Bretagne.



Canon, entreprise japonaise de taille mondiale, implantée en Bretagne.

✓ Pourquoi la Bretagne ? Parce qu'en 1983, ils ont pu s'implanter en un temps record : ils ont obtenu l'autorisation en 1 mois.

✗ Aujourd'hui, s'ils devaient faire la même chose, personne ne peut être sûr que cela serait possible, et, le délai d'autorisation mettrait plus d'1 an !

De nombreux projets ont récemment connu des difficultés importantes pour s'implanter en Bretagne, malgré l'engagement sans faille des élus pour les accompagner. Cette problématique cruciale s'est inscrite au coeur de nos échanges avec les maires, les élus et les services en charge de l'implantation des entreprises.







# AUDITIONS

---

## Liste des personnes auditionnées :

Votre rapporteur tient à remercier l'ensemble des personnes auditionnées dans le cadre de cette mission, en parallèle des nombreux élus locaux, représentants de l'État et industriels rencontrés tout au long de son tour de France « La France Sait Faire ! » et de ses déplacements à l'étranger.

Cette section n'intègre donc pas la liste des personnes rencontrées lors des déplacements de la mission, qui figure dans la partie dédiée du rapport (cf. Tour de France p.233).

## Sommaire :

- Présidence de la République et Cabinets ministériels.
- Administrations centrales.
- Juridictions administratives.
- Ambassades françaises et leurs services économiques.
- Opérateurs et agences de l'État, établissements publics et entreprises à participation publique.
- Administrations déconcentrées de l'État (Préfectures).
- Anciens ministres, parlementaires, élus, collectivités territoriales, associations d'élus.
- Personnalités qualifiées, experts, think-tanks, cabinets de conseil, cabinets d'avocats et autres professionnels du droit.

## **Présidence de la République et Cabinets ministériels :**

### **Présidence de la République :**

- Matthieu Landon, conseiller industrie, recherche, innovation et numérique ;
- Victoire Vandeville, conseillère attractivité, export et politiques commerciales ;
- Charlotte Dewitte, conseillère parlementaire.

### **Cabinet de la Première ministre :**

- Morgane Weill, directrice adjointe du cabinet ;
- Nina Bourcier, conseillère parlementaire, vie démocratique et questions institutionnelles, cheffe du pôle parlementaire.

### **Cabinet du ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique :**

- Carole Vachet, directrice adjointe de cabinet ;
- Basile Thodoroff, conseiller Entreprises, participations de l'État et industrie ;
- Antonin Dumont, conseiller Financement de l'économie et consommation ;
- Benjamin Buffault, conseiller en charge du Parlement et des élus locaux.

### **Cabinet du ministre délégué auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, chargé du Commerce extérieur, de l'Attractivité et des Français de l'étranger :**

- Romain Chambre, directeur de cabinet ;
- Marie-Anne Lavergne, directrice adjointe de cabinet ;
- Georges-Fabrice Blum, conseiller auprès du ministre, chargé de la Société civile ;
- Isabelle Camilier, conseillère chargée du pôle Commerce extérieur.

### **Cabinet du ministre délégué auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, chargé de l'Industrie :**

- Nicolas Chantrenne, directeur adjoint du cabinet ;
- Agathe Bonnin, cheffe de cabinet adjointe, en charge du Parlement et des élus ;
- Johann Faure, conseiller Automobile, ferroviaire et relocalisation.

### **Cabinet du ministre de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires :**

- Philippe Van de Maele, directeur de cabinet ;
- Mariana Caillaud, conseillère chargée des relations avec le monde économique ;
- Lucile Hervé, conseillère parlementaire.

### **Cabinet du ministre délégué auprès du ministre de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, chargé des Transports :**

- Alexis Vuillemin, directeur de cabinet ;
- Paul Bosc Bierne, conseiller mobilités routières, ports, et transport maritime ;
- Thibault Gensollen, conseiller parlementaire et élus.

## **Administrations centrales (1/1) :**

### **Direction interministérielle de la transformation publique (DITP)**

- Thierry Lambert, délégué interministériel ;
- Sébastien Malangeau, responsable du programme France Expérimentation à la DITP.

### **Délégation interministérielle aux approvisionnements en minerais et métaux stratégiques :**

- Benjamin Gallezot, délégué interministériel.

### **Comité de surveillance des investissements d'avenir (CSIA) :**

- Cyprien Canivenc, rapporteur général du Comité de surveillance des investissements d'avenir.

### **Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique :**

#### **Direction générale du Trésor (DGT) :**

- Emmanuel Moulin, directeur général ;
- Magali Cesana, cheffe du service des Affaires bilatérales, de l'internationalisation des entreprises et de l'attractivité (SABINE) ;
- Denis Le Fers, sous-directeur des relations et partenariats économiques ;
- Vanessa Bonnet, cheffe du bureau de l'attractivité des investissements (ATTRACT) - jusqu'en août 2023 ;
- Myriam Safsaf, cheffe du bureau de l'attractivité des investissements (ATTRACT) - depuis septembre 2023 ;
- Pierre Gouriou, adjoint à la cheffe du bureau de l'attractivité des investissements ;
- Karim Lamaazi, adjoint à la cheffe du bureau de l'attractivité des investissements ;
- Marion Paradisi-Coulouma, chef du bureau Business France et partenaires de l'exportation ;
- Grégoire de Warren, adjoint au chef du bureau crédits exports et garanties à l'international ;
- Marie-Anne Lavergne, chef du bureau contrôle des investissements étrangers en France (jusqu'en juillet 2023) ;
- Alban Aubert, adjoint au chef du bureau échanges extérieurs et risque pays - Service des politiques macro-économiques et des affaires européennes.

#### **Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI) :**

- Pierre-Olivier Chotard, secrétaire général.



## **Administrations centrales (2/3) :**

---

### **Mission gouvernementale en faveur de l'attractivité de la place de Paris :**

- Christian Noyer, gouverneur honoraire de Banque de France, chargé d'une mission en faveur de l'attractivité de la place de Paris confiée par le Gouvernement ;
- Florian Surre, adjoint au chef du bureau de l'épargne et du marché financier (FINENT1 DG Trésor).

### **Direction générale des entreprises :**

- Thomas Courbe, directeur général des entreprises ;
- Thomas Gouzènes, sous-directeur de la politique industrielle ;
- Marion-Anne Macé, sous-directrice du développement des entreprises
- Pauline Corre-Basset, cheffe du pôle Droit public et formalités d'entreprises ;
- Simon-Pierre EURY, chef de la mission interministérielle pour l'accélération des implantations industrielles (jusqu'en août 2023).

### **Agence des participations de l'État (APE) :**

- Alexis Zajdenweber, directeur général, commissaire aux participations de l'État.

### **Service de l'information stratégique et de la sécurité économiques (SISSE) :**

- Joffrey Celestin-Urbain, chef du service, commissaire à l'information stratégique et à la sécurité économiques.

### **Direction des affaires juridiques des ministères économiques et financiers (DAJ) :**

- Laure Bédier, directrice.

### **Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGE) :**

- Philippe Merle, président du comité d'inspection.

### **Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères :**

#### **Direction de la diplomatie économique (DDE) :**

- Hélène Dantoine, directrice de la diplomatie économique ;
- Didier Jean, chef de la mission de l'attractivité et du rayonnement économique, au ministère de l'Europe et des affaires étrangères.

## **Administrations centrales (3/3) :**

---

### **Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires :**

#### **Autorité environnementale de l'Inspection générale de l'Environnement et du Développement durable (IGEDD) :**

- Laurent Michel, président.

### **Ministère de l'Intérieur et des Outre-mer :**

#### **Direction générale des collectivités territoriales (DGCL) :**

- Stéphane Brunot, directeur, adjoint au directeur général ;
- Alexandre Sanz, sous-directeur de la cohésion et de l'aménagement du territoire ;
- Gilles Coester, chargé d'études Veille, Analyse, Évaluation.

**Laurent Fiscus**, directeur de l'agence nationale de traitement automatisé des infractions (ANTAI), ex sous-préfet chargé de mission pour la construction de l'usine Toyota Onnaing.

#### **Direction générale des outre-mer (DGOM) :**

- Lulia Suc, cheffe du bureau de l'évaluation des politiques publiques et de la prospective (BEPPP).

### **Ministère des Armées :**

#### **Direction générale de l'Armement (DGA) :**

- Alexandre Lahousse, chef du service affaires industrielles et de l'intelligence économique, responsable du secrétariat de la commission interministérielle pour l'étude des exportations de matériels de guerre.

## **Juridictions administratives :**

---

### **Conseil d'État :**

- Francis Lamy, Conseil d'État, président de la section sociale du Conseil d'État ;
- Olivier Japiot, président de la 7e chambre de la section du contentieux du Conseil d'État.

## Ambassades françaises et leurs services économiques<sup>1</sup> :

### Ambassade de France en Italie :

- Martins Briens, Ambassadeur de France en Italie ;
- Frédéric Kaplan, ministre conseiller pour les affaires économiques, chef du service économique régional.

### Ambassade de France au Maroc :

- Christophe Lecourtier, Ambassadeur de France au Maroc.

### Représentation permanente de la France auprès de l'OCDE :

- Amélie de Montchalin, ambassadrice, représentante permanente de la France auprès de l'OCDE ;
- Eric David, chef du service économique, délégué représentant de la France au Comité d'aide au développement.

### Service économique régional de Berlin (Allemagne) :

- Claire Thirriot-Kwant, ministre conseillère pour les affaires économiques, cheffe du Service Économique Régional ;
- Bertrand Le Tallec, Adjoint de la cheffe du SER, conseiller économique - Entreprises, industrie, numérique.

### Service économique régional de Pékin (Chine) :

- Jean-Marc Fenet, ministre conseiller pour les affaires économiques, chef du service économique régional (jusqu'en août 2023).

### Service économique régional de Madrid (Espagne) :

- Cyril Forget, chef du service économique régional ;
- Alvara Carranza, attaché sectoriel.

### Service économique de Berne (Suisse) :

Gilles Bordes, chef du service économique

### Service économique de Copenhague (Danemark) :

- Claire Camdessus, chef du service économique.

### Service économique de Lisbonne (Portugal) :

- Nicolas Séjour, chef du service économique.

### Service économique de Dublin (Irlande) :

- Gaultier Brand-Gazeau, chef du service économique.

<sup>1</sup> - Cette section n'intègre pas la liste des représentations diplomatiques rencontrées lors des déplacements de la mission, qui figure dans la partie dédiée du rapport (cf. Tour de France p.233).

## Opérateurs et agences de l'État, établissements publics et entreprises à participation publique (1/3) :

### Agence nationale de cohésion des territoires (ANCT) :

- Stanislas Bourron, directeur général ;
- Jean-Baptiste Gueusquin, directeur du programme Territoires d'industrie.

### Business France (TFI) :

- Laurent Saint-Martin, directeur général ;
- Marie-Cécile Tardieu, directrice générale déléguée Invest ;
- Guillaume Basset, adjoint à la directrice générale déléguée investissements étrangers (invest) ;
- Hélène Buriev, secrétaire générale du COSPE (Comité d'orientation et de suivi des projets étrangers) ;
- Quentin Geevers, conseiller spécial pour les relations parlementaires et les parties prenantes
- Sandrine Coquelard, directrice du département des expertises et de l'attractivité ;
- Camille Campadelli, chef du service réglementations et politiques publiques ;
- Arlo Rafidison, expert politiques publiques ;
- Axel Baratte, chef de cabinet Pascal Cagni, président du Conseil d'administration de Business France ;
- Bai-Audrey Achidi, Responsable métier, expertise droit des affaires ;
- Philippe Yvergnaux, chef de la Mission de coopération internationale ;
- Catherine Junovsky, adjointe au chef de mission
- Dominique Boutter, délégué inter-régional Grand-est et Hauts-de-France ;
- Frédérique Lefèvre, déléguée inter-régional régions sud et Corse.

### Bpifrance :

- Nicolas Dufourcq, directeur général de Bpifrance ;
- François Lefebvre, directeur de Bpifrance assurance export ;
- Jean-Baptiste Marin-Lamellet, directeur des relations institutionnelles ;
- Olivier Vincent, directeur exécutif, direction Export.

## **Opérateurs et agences de l'État, établissements publics et entreprises à participation publique (2/3) :**

---

### **Caisse des Dépôts et Consignations - Banque des territoires :**

- Olivier Sichel, directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et Consignations, directeur de la Banque des territoires ;
- Gabriel Giabicani, directeur adjoint de l'investissement, en charge de l'innovation et des opérations.

### **HAROPA Port :**

- Stéphane Raison, Directeur général et président du directoire du Grand port fluvio-maritime de l'axe Seine.

### **Etablissement Public Foncier d'Ile-de-France :**

- Fabrice Dablin - Directeur de projets fonciers.

### **Banque de France :**

- Agnès Bénassy-Quéré, sous-gouverneure ;
- Veronique Bensaid-Cohen, conseillère Parlementaire auprès du Gouverneur ;
- Juan Carluccio, Conseiller Scientifique, direction de l'économie et coopération internationales.

### **Groupe ADP**

- Augustin de Romanet, président-directeur général ;
- Paul Beyou, responsable des affaires publiques nationales ;
- Clément Lefebvre, cabinet du président.

### **Compagnie nationale du Rhône (CNR) :**

- Thomas San Marco, délégué général ;
- Jean-Sébastien Fargeot, adjoint au directeur.

### **Chambres de commerce et d'industrie :**

#### **Chambre de commerce et d'industrie (CCI France International) :**

- Arnaud Vaissié, président ;
- Charles Maridor, délégué général.

#### **Chambre de commerce et d'industrie (CCI) :**

- Alain Di Crescenzo, président ;
- Joséphine Fossaert, directrice des affaires publiques ;
- Florent Belleteste, directeur international.

## **Opérateurs et agences de l'État, établissements publics et entreprises à participation publique (3/3) :**

---

### **CCI Paris Ile-de-France :**

- Dominique Restino, président ;
- Pierre Mongrué, directeur général adjoint ;
- Véronique Etienne-Martin, directrice de cabinet du président.

### **CCI Marne-Ardennes :**

- Sonia Falourd, directrice générale.

## **Administrations déconcentrées de l'État<sup>2</sup> (1/2) :**

---

### **Préfecture de la région Bretagne :**

- Philippe Gustin, préfet de région Bretagne, préfet d'Ille-et-Vilaine ;
- Sébastien Maria, adjoint du secrétaire général pour les affaires régionales ;
- Sébastien Molet, chargé de mission Entreprises, filières industrielles.

### **Préfecture de la région Centre-Val de Loire :**

- Sophie Brocas, préfète de la région Centre-Val de Loire, préfète du Loiret ;
- Florence Gouache, secrétaire générale pour les affaires régionales.

### **Préfecture de la région Normandie :**

- Jean-Benoît Albertini, préfet de la région Normandie, préfet de la Seine-Maritime ;
- Francois Crasson, chargé de mission développement économique, innovation, filières, intelligence économique.

### **Préfecture de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur :**

- Christophe Mirmand, préfet de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, préfet de la zone de défense et de sécurité Sud, préfet des Bouches-du-Rhône.

### **Préfecture de la Réunion :**

- Jérôme Filippini, préfet de la Réunion.

---

2- Cette section n'intègre pas la liste des représentants de l'État rencontrés lors des déplacements de la mission, qui figure dans la partie dédiée du rapport (cf. Tour de France p.233).

## **Administrations déconcentrées de l'État (1/2) :**

---

### **Préfecture de la Somme :**

- Rollon Mouchel-Blaisot, préfet de la Somme, chargé d'une mission interministérielle de mobilisation pour le foncier industriel auprès du Gouvernement.

### **Préfecture de la région Auvergne-Rhône-Alpes :**

- Sylvain Pelleteret, secrétaire général adjoint aux affaires régionales ;
- Angel Prieto, chef du service économique de l'État en région ;
- Isabelle Van der Schot, référente unique à l'investissement (RUI).

### **Préfecture de la région Nouvelle-Aquitaine :**

- Patrick Amoussou-Adéblé, secrétaire général aux affaires régionales (SGAR) ;
- Dominique Delpuech, conseiller diplomatique auprès du préfet de région ;
- Arthur Fourny, chef du département Entreprises (DREETS).

### **Haut-commissariat de la République en Polynésie française :**

- Jean-Christophe Auffray, Délégué Territorial à la Recherche et la Technologie.

### **DREETS Bourgogne-Franche-Comté :**

- Simon-Pierre Eury, directeur régional de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités, ancien chef de la mission interministérielle pour l'accélération des implantations industrielles.

## **Ancien ministres, élus, collectivités territoriales et association d'élus<sup>3</sup> (1/3) :**

---

### **Anciens ministres :**

- Renaud Dutreil, ancien ministre ;
- Nathalie Kosciusko-Morizet, ancienne ministre, associée senior Antin Infrastructure Partners ;
- Anne-Marie Idrac, ancienne ministre, présidente de FRANCE LOGISTIQUE.

## **Ancien ministres, élus, collectivités territoriales et association d'élus (2/3) :**

---

### **Parlementaires :**

- Guillaume Kasbarian, président de la commission des Affaires économiques de l'Assemblée nationale, rapporteur général du projet de loi industrie verte.

### **Conseils régionaux :**

#### **Conseil régional des Hauts-de-France :**

- Xavier Bertrand, président du conseil régional ;
- Xavier Taquet, directeur de cabinet ;
- Louis Saphores, directeur adjoint de cabinet.

#### **Conseil régional d'Ile-de-France :**

- Valérie Pécresse, présidente du conseil régional.

#### **Conseil régional des Pays de la Loire :**

- Christelle Morançais, présidente du conseil régional ;
- Franck Louvrier, 2ème Vice-président du conseil régional ;
- François-Xavier Richard, Conseiller Communication et Relations publiques de la présidente.

#### **Conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes :**

- Stéphanie Pernod, 1re vice-présidente déléguée à l'économie, à la relocalisation, à la préférence régionale et numérique.

### **Communes et intercommunalités (EPCI) :**

#### **Communauté Urbaine du Grand Reims :**

- Catherine Vautrin, présidente de la Communauté Urbaine du Grand Reims, présidente de l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU) ;
- Arnaud Robinet, maire de Reims, vice-président du Grand Reims.

#### **Communauté de Communes du Haut Béarn :**

- Marc Oxibar, maire d'Ogeu-les-Bains, vice-président chargé du développement économique ;
- Pascale Palacin, responsable du pôle développement territorial.

---

3 - Cette section n'intègre pas la liste des élus locaux et collectivités territoriales rencontrés lors des déplacements de la mission, qui figure dans la partie dédiée du rapport (cf. Tour de France p.233).

## Ancien ministres, élus, collectivités territoriales et association d'élus (3/3) :

### Agences de développement économique et d'attractivité :

#### **Nord France Invest :**

- Luc Doublet, président ;
- Yann Pitollet, directeur général ;

#### **Choose Paris Region :**

- Alexandra Dublanche, vice-présidente, présidente de Choose Paris Region ;
- Lionel Grotto, directeur général de Choose Paris Region.

#### **Métropole Nice Côte d'Azur :**

- Jacques Richier, vice-président de la métropole chargé de l'Économie, de l'Emploi, du Tourisme, de l'Industrie et de l'Innovation, président de l'agence *Team Côte d'Azur*.

#### **Provence promotion - Agence de développement économique de la Métropole Aix-Marseille Provence et du Pays d'Arles :**

- Philippe Stefanini, directeur général.

#### **Mulhouse Alsace Agglomération :**

- Fabian Jordan, président de l'agglomération, maire de Berrwiller, président de l'Association des Maires du Haut-Rhin ;
- Audrey Pelletrat de Borde, directrice de cabinet du président.

#### **CNER – Fédération des agences de développement économique et d'attractivité :**

- Antoine Angeard, délégué général ;
- Clémence Binet, responsable des études.

### Associations d'élus :

#### **Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité :**

- Alain Chrétien, ancien député, maire de Vesoul, vice-président de l'AMF.

#### **Association nationale des élus du littoral (ANEL) :**

- Yannick Moreau, ancien député, maire des Sables d'Olonne, président de l'ANEL

#### **Régions de France :**

- Philippe Bailbe, délégué général ;
- Jean-Baptiste Cazaubon, conseiller affaires internationales et tourisme.

## Ambassades et organismes gouvernementaux étrangers en France :

### **Ambassade d'Italie en France :**

- Emanuela d'Alessandro, ambassadrice d'Italie en France ;
- Andrea Domeniconi, conseiller, chef du Service économique et commercial.

### **Ambassade du Japon en France :**

- Makita Shimokawa, ambassadeur du Japon en France ;
- Yoshio Ando, chef de Mission adjoint à l'ambassade du Japon en France ;
- Mika Nishimori, conseillère économique ;
- Akiyoshi Kawabata, conseiller aux affaires commerciales
- Koichi Horinouchi, deuxième secrétaire aux affaires commerciales.

### **JETRO (organisation japonaise du commerce extérieur, pour la promotion des échanges et des investissements) :**

- Akihiko TAMURA, directeur général, JETRO Paris.

### **Chambre de Commerce et d'Industrie Japonaise en France (CCIJF) :**

- Junko Ichiharan, directrice, TORAYA FRANCE S.A.R.L, Vice-Présidente de la CCIJF ;
- Hirotaka Yamada, Secrétaire Général de la CCIJF.

### **Ambassade de Suisse en France :**

- Roberto Balzaretto, Ambassadeur de Suisse en France et en Principauté de Monaco.
- Stephan Schmid, chef de la section Économie, Finances et Coopération scientifique.

### **Ambassade d'Allemagne en France :**

- Monika Frank, Première conseillère, Affaires économiques.

### **Germany Trade & Invest (GTAI) - Agence pour le commerce extérieur et les investissements :**

- Markus Hempel, Directeur France ;
- Frauke Schmitz-Bauerdick, Directrice France Marchés et Analyses.

### **Chambre Franco-Allemande de Commerce et d'Industrie (AHK) :**

- Guy Maugis, président ;
- Patrick Brandmaier, directeur général.

### **Ambassade d'Estonie en France :**

- Steve Cesse, conseiller export, représentant de l'agence Enterprise Estonia.

## Organisations et fédérations professionnelles, syndicats et groupements d'entreprises<sup>4</sup> (1/2) :

### Mouvement des entreprises de France (MEDEF) :

- Christophe Beaux, directeur général ;
- Christine Lepage, directrice générale adjointe en charge de l'économie ;
- Stéphanie Tison, directrice adjointe à la Direction des affaires internationales ;
- Elizabeth Vital Durand, responsable du Pôle Affaires publiques.

### Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (METI) :

- Olivier Schiller, vice-président du METI et président directeur général de Septodont ;
- Alexandre Montay, délégué général du METI.

### Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) :

- Matthias Fekl, ancien ministre, président de la commission internationale ;
- Béatrice Brisson, directrice des affaires européennes et internationales.

### France industrie :

- Alexandre Saubot, président ;
- Murielle Jullien, directrice des affaires publiques.

### Confédération française démocratique du travail (CFDT) :

- Fabien Guimbretiere, secrétaire national ;
- Xavier Guillaume, secrétaire confédéral, en charge des politiques industrielles et de la recherche.

### Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC) :

- Brigitte Desindes, présidente de l'Union départementale des Yvelines de la CFTC.

### Euronext Paris :

- Delphine d'Amarzit, présidente-directrice générale ;
- Lucie Gallagher, conseillère en charge des affaires publiques ;
- Julie Ruelle, cheffe de projet auprès de la présidente.

### OSCI (Opérateurs spécialisés du commerce international) :

- Chloé Berndt, présidente ;
- Hervé Druart, co-président ;
- Emmanuelle Pianetti, déléguée générale.

### PFA /Filière Automobile et Mobilités :

- Marc Mortureux, directeur général ;
- Louise d'Harcourt, responsable des affaires publiques et parlementaires.

### Union nationale des commissaires de justice (UNCJ) :

- Jean-Dominique Santraille, vice-président ;
- Yann Granger-Veyron, consultant affaires publiques.

4 - Cette section n'intègre pas la liste des organisations rencontrées lors des déplacements de la mission, qui figure dans la partie dédiée du rapport (cf. Tour de France p.233).

## Organisations fédérations professionnelles, syndicats et groupements d'entreprises (2/2) :

### Conseil de développement de Saint-Quentin-en-Yvelines (Codesqy) :

- Florian Dufresnoy, vice-président CPME Yvelines, membre du Codesqy ;
- Viviane Boussier, du Codesqy ;
- Steve Pierlot, directeur général adjoint de l'APAJH du Val-d'Oise, membre du Codesqy ;
- Bernard Flament, Tetrico, membre du Codesqy ;
- Alain Malexieux, président d'Ermatel Industrie, membre du Codesqy ;
- Gérard Bachelier, président honoraire de la CCI Yvelines, membre du Codesqy ;
- Armel Pitois, fondateur Matsep, membre du Codesqy ;
- Errahman Gourari, président de E2ts, membre Codesqy ;
- Laurent Legendre, vice-président Industrie CCI 78, membre du Codesqy ;
- Gervais Lesage, fondateur Pragmasolar, membre du Codesqy ;
- Laurent Lapierre, fondateur d'Aurizeo, membre du Codesqy ;
- Jean Michel Noble, membre du Codesqy ;
- Jean Baptiste Tur, président de Robocol, membre du Codesqy ;
- Marie-Blanche Belmant, data manager sales chez Thales, membre du Codesqy ;
- Gérard Noel, membre du Codesqy ;
- Hugues Bertauld, membre du Codesqy ;
- Kawthar Raji, consultant RSE indépendant, membre du Codesqy ;
- Pascal Dubois, membre du Codesqy ;
- Yannick Le Got, membre du Codesqy ;
- Jean-Paul Guillouet, directeur commercial et financier de FTC-DIGITAL-ITM, membre du Codesqy ;
- Pierre Leclerc, responsable du groupe de solidarités Plaine de Versailles « Solidarités Nouvelles face au Chômage », membre du Codesqy.

## Entreprises privées<sup>6</sup> (françaises et étrangères) (1/3) :

### ALK (Allergologisk Laboratorium København) :

- Thibault Charpentier, responsable des affaires publiques.

6 - Cette section n'intègre pas la liste des entreprises rencontrées lors des déplacements de la mission, qui figure dans la partie dédiée du rapport (cf. Tour de France p.233).

## Entreprises privées (françaises et étrangères) (2/3) :

### ABB France :

- Francois Rousseau, président d'ABB France ;
- Sébastien Meunier, directeur des relations institutionnelles.

### Amazon :

- Yohann Bénard, directeur des affaires publiques Europe ;
- Emmanuel Tuchscherer, directeur des affaires publiques operations.

### Astellas France :

- Clémence Penin, directrice affaires publiques.

### BASF France :

- Nicolas Naudin, président ;
- Victor Freyschlag, chargé de mission auprès du président ;
- Olivier Teillac, conseiller affaires publiques et environnement.

### Bayer France :

- Erwan Sence, responsable Corporate et CropScience, Bayer France ;
- Timothé de Romance, directeur général chez Anthenor Public Affairs.

### B.Braun France :

- Christelle Garier-Reboul, présidente.

### BBC Bircher Smart Access :

- Hafid Ouchene, directeur général EMEA.

### Bosch :

- Heiko Carrie, président-directeur général (Europe de l'Ouest et du Sud)

### Bridor :

- Benoît Logeais, directeur industriel.

### Clariant :

- Valerie Varret-Durieux, présidente France/BeneLux.

### Coffra :

- Kurt Schlotthauer, président, co-fondateur du Club économique Franco-Allemand (CEFA).

### Corse Composites Aéronautiques :

- Jean-Yves Leccia, directeur général.

### Ferrero :

- Fausto Rotelli, directeur des affaires publiques, de la communication et de la RSE.

### GE France :

- Hugh Bailey, directeur général de GE France ;
- Emma Grob, responsable des affaires publiques.

### Genvia :

- Florence Lambert, présidente ;
- Benjamin Dhoine, consultant.

### Henkel France :

- Xavier Martin, président.

### JCDecaux :

- Jean-Charles Decaux, directeur général ;
- Guillaume Bachelay, ancien député, directeur des relations institutionnelles.

## Entreprises privées (françaises et étrangères) (3/3) :

### Knorr Bremse :

- Eric Tassilly, président-directeur général.

### Lazard Frères Banque :

- Philippe Englebert, gérant.

### Lindt & Sprüngli France :

- Jean-Baptiste Jarry, président-directeur général.

### Mars France :

- Romain Dumas, président-directeur général de Mars Petcare France, représentant du groupe Mars en France ;
- Donatienne Du Vignau, directrice Communication et affaires publiques Mars Petcare.

### Moderna France :

- Sandra Fournier, directrice générale ;
- Thomas Corbin, consultant Affaires publiques.

### Morgan Stanley France :

- Emmanuel Goldstein, directeur général.

### Pfizer :

- Catherine Raynaud, directrice des affaires publiques.

### Schindler France :

- Philippe Boué, président-directeur général.

### Shell France :

- Vincent Baril, président.

### Siemens France :

- Doris Birkhofer, présidente.

### PCC Structurals :

- Arnaud-Olivier Bensman, directeur RH, Sécurité, Environnement et Services Généraux.

### Tetra Pak :

- Chakib Kara, directeur France et Benelux.

### Groupe Thales :

- Philippe Keryer, directeur général adjoint Stratégie, Recherche et Technologie ;
- Isabelle Caputo, vice-présidente relations institutionnelles.

### Groupe Toyota :

- Seiichiro Adachi, président Toyota Tsusho Europe S.A, ancien président de Toyota France ;
- Didier Leroy, ancien vice-président exécutif en charge de la compétitivité du groupe Toyota.

### Skeleton Technologies

Arnaud Castaignet, vice-président affaires publiques

### Syngenta

Quitterie Daire-Gonzalez, Directrice des affaires publiques

### Socotec

Michel Le Faou, directeur des affaires publiques

### Valeo Thermal Systems

Sébastien Dubecq Lesne, directeur industriel Europe du Sud

### VitiBot

Bernard Boxho, directeur général délégué

## Personnalités qualifiées - experts - Think-tanks - cabinets de conseil - cabinets d'avocats et autres professionnels du droit (1/2) :

---

### Mission gouvernementale « Simplifier et accélérer les implantations d'activités économiques en France » :

- Laurent Guillot, directeur général du groupe ORPEA, auteur du rapport « Simplifier et accélérer les implantations d'activités économiques en France » ;
- Charles Murciano, Directeur de la transformation du groupe ORPEA.

### Conseil d'analyse économique (CAE) :

- Isabelle Méjean, économiste ;

### Conseillers du commerce extérieur de la France (CCEF) :

- Gilles Bonnenfant, président d'Eurogroup Consulting et président de la commission pour l'attractivité de la France ;
- Manon Espérandieu, responsable des affaires publiques et du réseau Europe.

### Le centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII) :

- Vincent Vicard, économiste, Adjoint au directeur du CEPII.

### Institut Montaigne :

- Marie-Pierre de Bailliencourt, directrice générale ;
- Lisa Thomas-Darbois, directrice adjointe des études France ;
- Raphaël Tavanti-Geuzimian, chargé de projets économie.

### La Fabrique de l'industrie :

- Louis Gallois, co-président ;
- Caroline Granier, cheffe de projet.

### Institut de l'Entreprise :

- Pierre-André de Chalendar, président ;
- Flora Donsimoni, directrice générale.

David Baverez, économiste.

Pierre Gattaz, Ancien président du Mouvement des entreprises de France (MEDEF).

Guillaume Gau, Auteur de l'étude "Méga-usines : ces 5 grandes implantations industrielles que la France ne doit pas rater en 2023".

## Personnalités qualifiées - experts - Think-tanks - cabinets de conseil - cabinets d'avocats et autres professionnels du droit (2/2) :

---

### DZA :

- Christian Auboyneau, directeur général ;
- Gabriel Collardey, chef de cabinet du directeur général.

### EY Consulting :

- Marc Lhermitte, associé, responsable du programme Attractivité.

### Groupe Humens :

Anaïs Voy-Gillis, directrice stratégie et RSE.

### Strategy& France (PWC) :

- Olivier Lluansi, associé.

### Cabinet Bryan Cave Leighton Paisner :

- Christian Sauer, associé.

### KPMG avocats :

- Xavier Lemaréchal, avocat associé ;
- Clément Barrillon, directeur, conseil scientifique, avocat ;
- François Venditozzi, avocat associé.

Valérie Nicolas, Maître de conférences HDR des Universités, responsable de la licence au sein de l'université Paris Nanterre.

Laurent Scoriels, Notaire associé, spécialisé en droit de l'urbanisme et droit de l'immobilier, chargé d'enseignements à l'université de Caen Normandie.

Patrick Péлата, fondateur de Meta Strategy Consulting.

\* \* \*





---

DÉCEMBRE 2023

**Charles RODWELL**