



# Conseil stratégique pour l'attractivité et l'emploi - Bilan 2016



## **Avant-propos, Guillaume Poitrinal, Président du Conseil stratégique pour l'attractivité et l'emploi**

Il existe peu d'endroits dans notre pays où les décideurs politiques et les chefs d'entreprises dialoguent directement, spontanément et sans intermédiaire. Le Conseil Stratégique pour l'Attractivité et l'Emploi en Ile-de-France en est un.

Il rassemble, autour de Valérie Pécresse et de Jérôme Chartier, des dirigeants d'entreprises de tout secteur, de toute taille. On y discute sans concession des forces et des faiblesses de la région-capitale. On y recherche sans formalisme des solutions, en mobilisant les créativités ou en s'inspirant des meilleurs exemples étrangers. Le pouvoir politique vient également y « tester » ses propres pistes de travail. Il est souvent surpris de la réaction de terrain des chefs d'entreprise.

Ce travail aboutit à la définition de vœux qui sont mis à la disposition des plus hauts responsables de la Région Ile-de-France. Dénus d'idéologie et dégagés du débat politique, ces vœux sont concrets, précis, détaillés. Ils n'ont qu'un seul objectif : assurer davantage de prospérité économique à la Région, repousser le champ du possible, redonner du sens à la conquête.

# SOMMAIRE

- **Introduction .....** p.4
- **Domaine d'action n°1 .....** p.9
- **Domaine d'action n°2 .....** p.15
- **Domaine d'action n°3.....** p.21
- **Domaine d'action n°4.....** p.23
- **Annexes : les membres du conseil**

## Introduction

### Le Conseil stratégique pour l'attractivité et l'emploi : associer les entreprises et décideurs privés à la stratégie économique du Conseil régional

Le nouvel exécutif régional élu en décembre 2015 a souhaité faire une nouvelle place au dialogue entre le secteur public et le secteur privé, afin de mieux associer les entreprises et les décideurs privés à la stratégie économique du Conseil régional. C'est à partir de l'idée que les décisions de politique publique et celles des entreprises au niveau régional forment un écosystème global qui détermine l'attractivité et le dynamisme de la Région, que le Conseil régional d'Ile-de-France a délibéré en janvier 2016 en faveur de la création d'un Conseil stratégique pour l'attractivité et l'emploi.

L'Ile-de-France a désormais besoin d'une stratégie cohérente, associant l'ensemble des décideurs publics et privés, agissant de concert en faveur de l'attractivité de la région. En effet, rien n'a autant de force vu de l'étranger qu'un ensemble de signaux convergents qui témoignent d'une stratégie concertée et forte, et lorsque les observateurs constatent que les actions rejoignent les signaux en question.

Le Conseil s'est réuni à quatre reprises en 2016 (mars, mai, juillet et octobre) et des ateliers sous forme de conférence téléphonique ont eu lieu régulièrement. Le présent document retrace les propositions qu'a formulées le Conseil tout au long de l'année. Naturellement, toutes les propositions ne sont pas nécessairement de la compétence du Conseil régional, mais elles pourront donner une feuille de route aux décideurs publics qui veulent agir en faveur de l'attractivité de la Région Ile-de-France.

Les travaux du Conseil se sont concentrés sur **quatre thèmes prioritaires : compétitivité et attractivité, conduite des grands projets, modes d'interventions de la Région en faveur de l'économie, éducation et formation.**

#### Partir des constats : état des lieux des forces et des faiblesses de la Région Ile-de-France

Si la Région Ile-de-France maintient sa place dans le peloton de tête des métropoles internationales, son rythme de croissance est moins rapide que les principales agglomérations mondiales. C'est ce constat et la concurrence permanente que se livrent les grandes métropoles du monde qui doit animer la stratégie régionale pour la croissance, l'emploi et l'innovation.

L'Ile-de-France compte **12,5 millions d'habitants en 2015 (19% de la population française)** et sa production s'élève à **642 Milliards d'euros (31% du produit national brut)**. La région représente **4% du PIB et 7% des dépenses de recherche et développement de l'Union européenne** et dépasse ainsi le grand Londres et la Lombardie ; sa richesse est égale à celle d'un pays comme la Turquie. Elle est la **quatrième économie métropolitaine au monde** de par sa taille et la **cinquième en termes de richesse (PNB par tête)** dans le classement des 120 régions urbaines de la planète.

Ancienne, sa force réside dans la remarquable diversité de son tissu économique. Il est d'ailleurs toujours difficile d'identifier en Ile-de-France quelques filières stratégiques tellement l'éventail des secteurs représentés est large. Ainsi la Région est aussi bien une grande place financière, une grande région industrielle, un territoire agricole et un pôle d'innovation majeur. Elle se distingue par le très haut niveau de sa main d'œuvre : elle concentre **35% des cadres français, 23% des universités françaises, 25% des écoles d'ingénieurs et 22% des écoles de commerce**. Son incroyable richesse patrimoniale demeure un atout considérable : **première région touristique mondiale** (170,8 millions de nuitées touristiques en 2015), la Région est également la première destination pour le tourisme d'affaires qui recouvre quelques 4000 salons professionnels, 1000 congrès et 12 millions de touristes chaque année.

Toutefois, ce panorama ne doit pas masquer les faiblesses de l'économie régionale et les risques qui pèsent sur son développement. Le ralentissement de la croissance depuis la crise, s'il est moins marqué que la moyenne des autres régions françaises, demeure préjudiciable, surtout comparé aux autres grandes agglomérations mondiales. Le dernier rapport conduit dans le cadre de la Global Cities Initiative mené conjointement par Brookings et JP Morgan relevait ainsi que « l'emploi et le PNB ont crû moins rapidement en Ile-de-France que les régions urbaines comparables au plan mondial. » Son étude classe l'agglomération francilienne en cinquième position en termes de performance économique dans l'indice composite comprenant huit autres villes comparables.

Bien sûr, les faiblesses de la région recouvrent largement celles du pays tout entier : une fiscalité parmi les plus lourdes de l'OCDE, en plus de sa grande instabilité, un millefeuille administratif préjudiciable à sa lisibilité et à la facilité des démarches pour les investisseurs, un tissu de PME insuffisamment tourné vers l'international... Mais d'autres faiblesses sont plus spécifiques à l'Ile-de-France : forts défis en matière de transports pour éviter les goulets d'étranglement, coût élevé de l'immobilier, pression sur les ressources foncières et naturelles...

## Analyses des forces, faiblesses, opportunités et menaces pour la région-capitale



### Forces

- Démographie

- Concentration de richesses, tissu économique extrêmement diversifié (industrie, agriculture, numérique, service de pointe...)

- Potentiel scientifique exceptionnel

- Cadre de vie culturel unique

- Présence d'institutions internationales dans l'une des grandes «places» diplomatiques du monde



### Faiblesses

- Marque «Paris Region» plus connotée culture et tourisme que business

- Faiblesses traditionnelles du pays : fiscalité, lourdeur administrative, tissu de PME insuffisamment tourné vers l'international

- Coût de la vie (logement) et ses effets induits : éloignement lieu de résidence - lieu de travail

- Maîtrise de l'anglais

- Environnement : pression sur les ressources naturelles et foncières



### Menaces

- Rythme de croissance de la région IDF moins rapide que les principales agglomérations mondiales

- Désindustrialisation

- Défis en matière de transports pour éviter la congestion et les goulets d'étranglement

- Perception à l'étranger d'un climat sécuritaire dégradé

- Forte concurrence entre les métropoles européennes et mondiales



### Opportunités

- «Métropolisation» de l'économie (»nouvelle économie géographique»)

- Potentiel du capital humain francilien

- L'Ile-de-France porte d'entrée de l'Afrique francophones en 2050 surtout en Afrique

- Brexit

- Candidature de la région pour accueillir les JO 2024 et l'exposition universelle de 2025

*Les propositions formulées dans ce document sont celles du Conseil stratégique pour l'attractivité et l'emploi et non celles de l'exécutif régional. Elles ont vocation à nourrir le débat en proposant des pistes d'actions en faveur de l'attractivité de la Région.*

**Renforcée par le « quatrième acte » de la décentralisation, la région constitue l'échelon pertinent pour définir une stratégie économique équilibrée sur l'ensemble du territoire métropolitain.**

Face à ce constat, il est indispensable de définir une stratégie claire pour l'attractivité et le développement économique de l'Île-de-France. La croissance tire désormais l'essentiel de ses ressources de quelques grandes aires urbaines, renforçant de plus en plus la métropolisation de notre économie.

A l'intérieur de ces grandes aires, les conséquences d'une trop grande fragmentation administrative, qui caractérise largement l'espace francilien, sont bien identifiées : les diverses collectivités ne prennent pas toujours en compte l'effet de leurs décisions sur leurs voisines, induisant une allocation inefficace des ressources. Elles peinent trop souvent à internaliser les externalités positives, comme le fonctionnement du marché du travail ou la diffusion de la connaissance, et négatives, comme la congestion.

Si cette dimension ne relève pas du champ de la région, **il est indispensable d'adapter la carte administrative à la géographie de l'économie.**

Alors que la commune et les départements demeurent les échelons appropriés pour exercer les compétences de proximité, les régions apparaissent de plus en plus comme l'échelon pertinent pour organiser une stratégie économique et assurer la répartition de l'activité sur le territoire. Par exemple, en organisant les activités autour de pôles hautement compétitifs, la politique régionale dope les gains de productivité. En même temps, elle est en mesure d'assurer une meilleure péréquation entre les territoires en libérant les freins à la mobilité résidentielle et au fonctionnement du marché du travail grâce aux transports interurbains et à des politiques de formation professionnelle mieux adaptées aux besoins de l'économie régionale.

Le « quatrième acte » de la décentralisation semble avoir intégré cette approche économique. En supprimant la clause de compétence générale pour les blocs régional et départemental, il limite les redondances et les doublons dans l'action des collectivités en faveur du développement économique. Ensuite, la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) a confié à la région la responsabilité exclusive de la définition des orientations en

matière de développement économique sur son territoire (nouvelle article L. 4251-12 du CGCT). Elle a reçu compétence exclusive pour définir les régimes d'aides directes et indirectes aux entreprises et pour décider de leur octroi.

**La région dispose d'un large éventail de compétences pour doper l'attractivité et le développement de son territoire :**

**→ Economie**

- Définition des orientations en matière de développement économique avec l'élaboration d'un schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII)
- Compétence exclusive pour définir les régimes d'aides et décider de l'octroi des aides aux entreprises

**→ Transports**

- Gestion des services non-urbains de transport Transports régionaux de voyageurs notamment ferroviaires

**→ Formation et recherche**

- Construction, entretien et fonctionnement des lycées
- Actions de formation professionnelle continue et d'apprentissage
- Pilotage du service public régional de l'orientation Développement dans les territoires de l'offre de formation tout au long de la vie et promotion d'une région scientifique et technologique avec l'élaboration d'un schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI) dans le cadre de la loi NOTRe

**→ Développement durable et équilibre territorial**

- Elaboration d'un schéma régional d'aménagement durable et d'égalité des territoires (SRADDET)
- Développement des aérodromes
- Mise en œuvre d'un plan régional pour la qualité de l'air et le classement des réserves naturelles régionales

Fort de ce constat et avec des compétences renforcées, le nouvel exécutif régional a engagé une action puissante en faveur de l'attractivité et du développement économique. Les travaux du Conseil stratégique pour l'attractivité et l'emploi permettront d'orienter cette action.

**A la suite des différents groupes de travail qui se sont réunis en 2016, il est possible de dresser un premier bilan et de résumer les propositions qui ont été formulées et qui peuvent être déclinées en quatre domaines d'action :**

- **Domaine d'action n°1 : Renforcer l'attractivité de la Région par les langues, l'image de marque et un accueil exemplaire des investisseurs et des touristes**
- **Domaine d'action n°2 : Mobiliser l'investissement autour de grands projets avec un fort effet de levier**
- **Domaine d'action n°3 : Simplifier l'action économique notamment en matière d'aides aux entreprises**
- **Domaine d'action n°4 : Valoriser le capital humain par la formation**



Domaine d'action n°1

**REFORCER L'ATTRACTIVITÉ DE LA RÉGION  
PAR LES LANGUES, L'IMAGE DE MARQUE  
ET UN ACCUEIL EXEMPLAIRE  
DES INVESTISSEURS ET DES TOURISTES**



# L'ambition d'une région bilingue

---

## CONSTAT

**C**onstat sans cesse répété mais rarement intégré, les Français affichent un niveau de langues étrangères, notamment l'anglais, extrêmement faible : la France se classe 37ème sur 70 pays dont l'anglais n'est pas la langue maternelle. Elle arrive en dernière position en Europe. 85% des élèves sortent du lycée avec un niveau qui leur permet tout juste d'utiliser l'anglais en voyage.

Les salariés d'Ile-de-France ne disposent presque pas de formation professionnelle appropriée en langues étrangères alors que la maîtrise de l'anglais est aujourd'hui indispensable dans la vie professionnelle (rappelons simplement que 80% des données sur internet sont en

anglais comme 85% des publications mondiales académiques et scientifiques). Ainsi, seulement 627 tests de standards internationaux en anglais ont été passés dans le cadre de la formation professionnelle en 2015 (source : MEDEF IDF).

Ce constat et les actions qui suivent ont été établis par Arnaud Vaissié, cofondateur et Président de International SOS et Président des Chambres de commerce à l'international, à qui la Présidente du Conseil régional a confié fin 2016, dans le cadre des travaux du Conseil stratégique, un rapport sur les actions à mener pour faire progresser l'Ile-de-France et les Franciliens dans l'utilisation et la maîtrise des langues étrangères.

---

## PROPOSITIONS

---

- 1.** Conditionner les subventions à la création de nouveaux lycées à la mise en place d'une section internationale : à terme, tous les lycées disposeront d'une section internationale anglophone
- 2.** Créer des tests standards pour les lycéens, apprentis et salariés qui serviront de référence aux Franciliens tout au long de leur parcours académique et professionnel
- 3.** Sélectionner quelques lycées pilotes autour d'un programme « Objectif standards internationaux » avec pour objectif de permettre aux bacheliers d'atteindre un niveau correspondant aux standards de type TOEIC
- 4.** Introduire l'anglais dans les contrats de performance des Centres de formation des apprentis (CFA) avec, à terme, l'obligation pour les apprentis de passer un test
- 5.** Lancer une campagne de communication dans les transports et sur LinkedIn en faveur du recrutement de lecteurs anglophones dans les établissements scolaires (étudiants internationaux en échanges, conjoints d'expatriés)
- 6.** Bâtir avec le STIF, la SNCF et la RATP un plan destiné à garantir un accueil et une information bilingue français-anglais dans les 100 gares les plus touristiques ou les plus fréquentées d'Ile-de-France
- 7.** Lever les obstacles législatifs et réglementaires qui sanctionnent la pratique de l'anglais dans les établissements d'enseignement supérieur et dans les entreprises
- 8.** Proposer des cours de tronc commun (par exemple, l'économie) en partie en anglais (1/3 par exemple)
- 9.** Se donner comme objectif 25% de cursus universitaire (hors grandes écoles) en langues étrangères dans les 3 ans
- 10.** Améliorer la formation professionnelle destinée à l'apprentissage de l'anglais

# Renforcer l'attractivité de la région-capitale

autour d'une image de marque fédératrice et d'un service d'accueil aux investisseurs et aux touristes exemplaire

## CONSTAT

**L**e vote des Britanniques en faveur de la sortie de l'Union européenne et les actions menées par la région en matière d'attractivité dans ce contexte ont démontré la nécessité de construire une marque territoriale clairement identifiée, à la fois pour les investisseurs réfléchissant à une implantation dans la région, mais aussi pour l'ensemble des talents franciliens désireux de promouvoir les richesses de notre territoire. Beaucoup de collectivités dans le monde mettent en place des hotlines d'accueils aux investisseurs ou des labels territoriaux. En France, l'une des plus emblématiques est la démarche « Only Lyon », créée en 2007 à l'initiative des 13 partenaires institutionnels du territoire et qui fédère aujourd'hui 28 partenaires publics et privés et des milliers d'ambassadeurs.

**L'Ile-de-France a encore un problème de lisibilité à l'international et souffre d'un éparpillement des structures d'accueil et de promotion** qui nuit grandement à l'efficacité de la politique régionale

en matière d'attractivité. Les actions récentes limitent grandement ces manques ; elles doivent être poursuivies.

**L'accueil des touristes doit également être renforcé, surtout en réponse à la crise de confiance qui caractérise le contexte sécuritaire actuel.**

A ce titre, il faut prendre conscience de la crise : rappelons qu'en décembre 2015, les fréquentations ont baissé de 22% pour les touristes étrangers. La fuite des touristes asiatiques est très préoccupante : en un an, le nombre de touristes japonais visitant la France a baissé de 39% et celui des chinois de 23%. Pour la région parisienne, le manque à gagner lié à cette conjoncture devrait dépasser le milliard d'euros pour l'année 2016. Si le contexte sécuritaire explique en large partie cette tendance, elle révèle aussi les fragilités structurelles du secteur : un accueil largement perfectible (aéroports, gares, propriété), une hyper-concentration en Ile-de-France des sites touristiques, une prise en compte insuffisante de l'innovation dans ce secteur...

## PROPOSITIONS

- 11.** Faire de Paris Region la marque territoriale et le point de ralliement des acteurs économiques et culturels du territoire sur le modèle de « Only Lyon » par exemple
- 12.** Renforcer l'interaction entre les entreprises étrangères qui exposent lors des grands salons internationaux organisés dans la capitale et les distributeurs franciliens et les distributeurs de la région

### Déclinaison concrète :

Paris est la capitale mondiale du tourisme d'affaires et accueille chaque année 4 000 salons professionnels. Les professionnels qui participent à ses salons recherchent souvent des distributeurs. La CCI Paris Ile-de-France, en lien avec PRE et Business France, pourrait faire le tour des salons et les informer du réseau de distribution ou des agents commerciaux recherchés par les exposants.

*'Notamment la loi Toubon qui restreint la diffusion de documents officiels en anglais dans les entreprises : GE a été condamné en mars 2006 à 570 000 euros d'amendes pour avoir transmis des documents en anglais sans traduction à ses salariés français.*

*Les sociétés Nextiraone et Europ Assistance ont aussi été condamnées pour avoir voulu imposer à leurs salariés des logiciels en anglais sans traduction.*

*A noter que la loi du 22 juillet 2013 a rendu juridiquement possible, dans les conditions définies à l'article L. 121-3 du code de l'éducation, des cursus de formations supérieures en langue anglaise, mais ces conditions sont encore trop limitatives (accords internationaux ou formations spécifiques nécessitant l'apprentissage en anglais).*

**13.** Réaliser un audit du fonctionnement de la police aux frontières des aéroports franciliens et accélérer la modernisation des systèmes de contrôle

**Déclinaison concrète :**

Les effectifs de la police aux frontières de l'aéroport de Roissy ne sont souvent pas en adéquation avec la fréquence des arrivées, malgré les renforts récents. ADP a aussi pris des mesures pour accélérer le flux : la direction a lancé un vaste programme d'achat de nouveaux systèmes automatisés de passeport (Parafe) avec 80 nouveaux postes d'ici l'été 2017. La nouvelle technologie utilisée s'appuie sur un dispositif de reconnaissance faciale qui ne nécessite pas d'enregistrement préalable des empreintes digitales. Cette modernisation doit être accélérée.

## ACTIONS DÉJÀ RÉALISÉES

La marque Paris Region est désormais identifiée comme le label fédérateur dans le SRDEII (Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation).

→ Dans le cadre du SRDEII, **Paris région entreprises (PRE) devient, par défaut, la seule organisation avec Business France à pouvoir prospection des investisseurs à l'étranger et promouvoir l'Ile-de-France à l'international** : les collectivités locales (et notamment les départements et leurs agences de développement économique) et les pôles de compétitivité ne conduiront plus ce type d'actions sauf si PRE conventionne avec eux ou les missionne sur des champs ou des pays voire des régions spécifiques. PRE sera également le point d'entrée opérationnel unique des entreprises ou des investisseurs qui souhaitent s'installer en Ile-de-France, et leur apportera les conseils et l'accompagnement dont ils ont besoin. Les collectivités ou établissements publics qui souhaitent s'impliquer dans ce domaine (EPCI, DEFACTO sur La Défense par exemple) devront constituer une offre d'appui à l'implantation efficace et réactive (immobilier, logements, services) que PRE sera à même d'activer.

→ **L'inauguration d'un Guichet unique « Choose Paris Region »** le 3 novembre 2016, suite aux annonces conjointes faites par le Premier Ministre, la Présidente de Région et la Maire de Paris le 6 juillet 2016, vise à faciliter l'implantation d'entreprises étrangères en Ile-de-France.

Ce guichet est issu de la mise en commun de moyens entre la Région Île-de-France, qui a contribué de manière décisive à l'existence de ce guichet à travers l'organisme associé PRE, la Ville de Paris, la Métropole du Grand Paris, la CCIP-IDF et Business France. Il a pour mission d'apporter des réponses rapides aux questions relevant de l'entreprise (immobilier, démarches administratives, fiscalité, droit du travail, environnement des affaires) mais aussi aux questions individuelles (délivrance de titres de séjour, scolarisation des enfants, fiscalité personnelle, cadre de vie).

→ **Pour l'accueil des touristes**, la Région a d'ores et déjà engagé un vaste plan dans un contexte conjoncturel difficile qui ne doit toutefois pas masquer des lacunes structurelles en matière d'accueil.

Voici quelques-unes des mesures adoptées :

- Déploiement de volontaires du tourisme sur les principaux sites touristiques : lancé dès les fêtes de fin d'année, le recrutement de ces volontaires doit atteindre 1000 jeunes mobilisés dès l'été 2017. Rémunérés sur la base légale de l'indemnité de stage, ils sont chargés d'informer et de guider les touristes (maîtrise de l'anglais exigée)
- Déploiement de commissariats mobiles pour améliorer la sécurité des touristes notamment face aux pickpockets ;

**14.** Elaborer une stratégie régionale pour le tourisme sur le modèle de la stratégie régionale pour la croissance, l'emploi et l'innovation. Elle s'attachera à identifier le tourisme d'affaires et « haut de gamme » comme priorités, à diversifier les circuits touristiques et à améliorer la formation des professionnels du tourisme.

**Déclinaison concrète :**

cette stratégie doit identifier deux axes prioritaires en matière de tourisme :

- le tourisme d'affaires qui engendre les plus fortes retombées économiques (sachant que 60% des exposants à des salons envisagent une implantation à court terme) ;
- le tourisme « haut de gamme » autour de l'événementiel culturel notamment (FIAC, ArtParis, etc.).

Elle doit également engager la diversification des parcours touristiques pour enrayer la trop forte concentration des touristes sur quelques lieux majeurs (tour Eiffel, Disneyland, etc.) : valorisation d'un tourisme vert/champêtre autour du Paris mythique par exemple (circuit des impressionnistes, châteaux, forêts, etc.). Par ailleurs un effort de formation à destination des professionnels

du tourisme est nécessaire, notamment en ce qui concerne la maîtrise de l'anglais, indispensable à tous les professionnels du tourisme, ce sur l'ensemble de la chaîne de valeur (taxi, musées, restauration, etc.). Enfin, la prise en compte des technologies numériques dans l'offre et les services touristiques est de nature à améliorer l'offre.

## ACTIONS ENGAGÉES

Le Conseil régional lance en janvier 2017 une démarche pour revoir le Schéma régional de développement du tourisme et des loisirs (SRDTL) en large concertation avec les acteurs

du secteur. Ce sera l'occasion de revenir sur ces questions et de fixer un cap au développement du tourisme francilien.



Domaine d'action n°9

## MOBILISER L'INVESTISSEMENT AU SERVICE DE L'ATTRACTIVITÉ

# Améliorer le pilotage des grands projets

---

## CONSTAT

L'empilement des strates administratives et des niveaux de gouvernance est nuisible au pilotage des grands projets. En Europe, il y a rarement plus de 2 ou 3 niveaux d'interlocuteurs. En Ile-de-France, les entreprises doivent travailler avec de nombreux niveaux de collectivités : communes, intercommunalités, départements, Métropole du Grand Paris, Région, sans compter les Etablissements publics et l'Etat. Cette lourdeur institutionnelle se renforce alors même que les conditions sont propices aux

grands projets d'investissement (taux d'intérêt faibles, rentabilité et sécurité juridique des grands investissements publics à long-terme aptes à attirer les investisseurs).

Dès lors, il est urgent d'améliorer le pilotage des projets d'infrastructures en Ile-de-France en montrant aux investisseurs que leurs projets sont prioritaires.

**La Région doit être un facilitateur de projets.**

## PROPOSITIONS

---

### 15. Mettre à disposition des investisseurs des chargés de mission dédiés sur une vingtaine de projets ciblés particulièrement structurants

Ces chargés de mission auront la charge de leur faciliter les démarches administratives en levant les obstacles à l'obtention des diverses autorisations : ce dispositif a été mis en œuvre à Barcelone pour l'agrandissement de l'un des plus grands centres commerciaux d'Europe (la Maquinista, projet évalué à 250 M€). Placé auprès du Ministre de l'aménagement catalan, ce facilitateur levait les obstacles à l'obtention des autorisations grâce à sa

proximité avec le politique.

De même, pour les projets portés par des investisseurs privés dans le nouveau quartier de Confluence à Lyon, c'est le Grand Lyon qui jouait le rôle de facilitateur et de promoteur de la démarche dans le montage des partenariats locaux, par le biais de la société d'aménagement Lyon Confluence.

### 16. Remplacer les Opérations d'intérêt national (OIN) par des Opérations d'intérêt régional (OIR)

Dans une opération d'intérêt national, c'est le Préfet et non le maire qui délivre les autorisations d'occupation des sols et en particulier les permis de construire.

De même, c'est le Préfet et non le maire qui décide de la création des zones d'aménagement concertées (ZAC) à l'intérieur d'une OIN.

Le transfert d'une telle compétence à la Région permettrait de simplifier les obtentions d'autorisations et de permis, les investisseurs pouvant s'adresser directement aux autorités locales. De plus, cela permettrait à la Région de déterminer les modes d'utilisation des zones qu'elle juge stratégiques. Ces opérations pourraient, par exemple, être utilisées pour accélérer la formation de clusters, de zones logistiques, etc.

### 17. Mobiliser les moyens de l'Etablissement public foncier d'Ile-de-France (EPFIF) à l'augmentation de l'offre de bureaux et de locaux commerciaux dont le besoin de création-renouvellement est estimé à 50 000 m<sup>2</sup> par an d'ici 2030

Objectifs :

13 000 logements commencés en Ile-de-France chaque année sur des terrains issus des réserves foncières de l'EPFIF en 2020 (contre 6 800 en 2015).

## 18. Simplifier la délivrance des Permis de Construire

Les déséquilibres du marché du logement dans les zones tendues sont largement liés à la complexité administrative, à la lenteur des procédures et aux recours liés à délivrance des autorisations d'urbanisme. Il est opportun de simplifier la répartition des compétences

et d'éviter que les porteurs de projets aient à faire à une multitude de responsables publics (Communes, EPCI, EPT, Préfet, Aménageurs, etc.). Dans ce cadre, il serait notamment plus juste que l'autorité qui maîtrise le PLU et son évolution soit également celle qui délivre le permis.

## 19. Limiter la durée d'existence des sociétés d'économie mixte

Cette mesure a pour but d'inciter les SEM à céder le foncier disponible : en effet, en tant que détentrices du foncier, le temps est gratuit de leur point de vue. La tentation est alors grande

de vouloir prolonger leur existence en distribuant les terrains par petits bouts, ce qui peut être contraire à l'intérêt du territoire régional. La SEMAPA à Paris date par exemple de 1985.

# L'investissement au service de l'amélioration des conditions de transports en Île-de-France

## CONSTAT

Le réseau ferroviaire Transilien est très développé par rapport à celui des autres métropoles même s'il existe une fracture entre Paris intra muros qui dispose du réseau le plus dense au monde et le reste de la Région.

Dans ce bilan, il n'est pas nécessaire de revenir sur l'ensemble des problématiques du réseau francilien mais d'identifier quelques grandes priorités au regard de l'attractivité de la région.

Dans le cadre de la candidature de Paris pour les JO 2024 et l'exposition universelle, il est indispensable :

- d'engager la rénovation des gares internationales et de celles qui sont les plus fréquentées par les voyageurs internationaux (Gare du Nord, Auber, Villepinte) ;
- de réaffirmer l'importance que revêt le CDG Express pour l'attractivité de la Région ;
- d'améliorer les conditions de transports (wifi, billetterie, etc.) ;
- de simplifier la gouvernance des transports franciliens et des investissements réalisés dans le cadre du Grand Paris Express.

## PROPOSITIONS

### 20. Accélérer la rénovation des gares qui constituent une porte d'entrée en Ile-de-France

**Gare du Nord/Gare de l'Est** : le contraste entre la Gare du Nord et Saint Pancras est saisissant : la gare londonienne a été largement rénovée avec un hall neuf, une vaste galerie marchande d'une cinquantaine de boutiques.

La Gare du Nord est une porte d'entrée qui donne une image moins avantageuse de la France. Les espaces d'attentes sont peu adaptés à la fréquentation de la gare (200 M passagers par an), les espaces commerciaux sont réduits ...

... et les accès aux transports franciliens sont insuffisants. De surcroit, la sécurité dans et aux abords de la gare demeure un point préoccupant.

La SNCF doit continuer à engager d'importants efforts d'investissements : le plan de modernisation 2014-2018 dispose d'une enveloppe de 73 M€ surtout pour les problèmes les plus urgents. Un investissement beaucoup plus lourd (chiffré en centaines de millions d'euros) s'étalera jusqu'à 2023 et prévoit l'agrandissement des espaces, l'amélioration des accès, de la liaison avec la gare de l'est voisine.

**Elever la gare du Nord au niveau de sa pendant britannique doit être affiché comme une priorité en vue de l'organisation des JO 2024 et de l'exposition universelle 2025.** Pour comparaison, la rénovation de la gare de Saint Pancras a représenté 800 M£ d'investissement sur 6 ans (inclus tout le budget

d'aménagement public de la ZAC, y compris les commerces, la gare, les escalators, etc.).

Toutefois, à la différence de la gare britannique, la gare du Nord accueille également les transports du quotidien qui représentent la majorité des usagers. Dès lors, le plan de rénovation doit intégrer ce constat et s'attacher notamment à améliorer l'intermodalité. A ce stade, l'avenant au Contrat de plan Etat-Région (CPER) pour la période 2015-2020 prévoit une enveloppe de 119 M€ pour l'amélioration de plusieurs pôles multimodaux, dont le bipôle Gare du Nord – Gare de l'Est. Une rénovation plus lourde de la gare nécessiterait le recours à des financements privés.

**Gare de Villepinte :** elle constitue l'accès à l'un des principaux sites de salons internationaux de la région. Son état n'est pas à la hauteur de l'importance stratégique qu'elle revêt pour la région, notamment pour le tourisme d'affaires. Par exemple, les quais de la gare ne sont pas couverts

**21.** Conditionner d'éventuels investissements pour la rénovation de la gare de Villepinte à la présence d'un stand Invest in Paris Region lors de chaque congrès ou salon

**Les Halles et Auber :** Ces deux grandes gares d'interconnexion métro/RER sont très fréquentées par les touristes, notamment ceux

qui se rendent aux grands magasins. Leur rénovation doit être accélérée.

**22.** Soutenir le CDG Express

**CDG Express :** Le Parlement et le Sénat viennent de donner leur accord définitif à cette liaison ferroviaire qui constitue un enjeu vital pour l'attractivité économique de la capitale.

Pour reprendre les mots du secrétaire d'Etat aux transports, Alain Vidalies : « L'échéance de la mise en service fin 2023 n'est pas un calendrier prévisionnel mais un impératif inhérent au projet lui-même ». Le texte adopté par les parlementaires prévoit notamment la création d'une filiale commune entre SNCF réseau et Paris Aéroport pour construire et entretenir l'infrastructure.

Les prochains mois vont être décisifs : le montage financier du projet doit encore être validé par Bruxelles et l'Etat doit désigner un opérateur ferroviaire pour exploiter la ligne (appel à manifestation d'intérêts puis appel d'offre).

Sur ce dernier point, si la SNCF et la RATP devraient se porter candidates, elles exploitent en commun la ligne B du RER, ce qui affaiblit leur candidature. La concurrence d'opérateurs étrangers n'est donc pas à exclure.

Finalement, en dépit des nombreuses difficultés qui parsèmeront la réalisation de cette nouvelle liaison, l'avenir de l'aéroport CDG et sa capacité à rester l'un des plus grands aéroports du monde, alors que la concurrence s'intensifie, en dépendent. Les pouvoirs publics doivent rester mobilisés et œuvrer à la réalisation de ce projet pour 2024, date des JO.

<sup>2</sup>Loi du 28 décembre 2016 relative à une liaison ferroviaire entre Paris et l'aéroport Charles de Gaulle

**23.** Améliorer la qualité du service dans les transports en accélérant la couverture wifi et 3G/4G des rames et en modernisant la billettique

**Déclinaisons concrètes :**

**Le Wifi et le 3G/4G dans les rames :** sur ce point, l'objectif de la Région est simple : assurer la couverture complète en wifi/3G/4G du réseau SNCF et RATP pour 2018. La couverture du réseau souterrain RATP sera effective pour 2018. Pour les lignes exploitées par la SNCF, le lancement de la couverture des tunnels se fera à partir de 2017 avant le traitement des lignes B, E, N et des gares. Une centaine de gares seront couvertes dès l'été 2017.

**La modernisation de la billettique :** pour faciliter l'accès des usagers (notamment internationaux) aux transports publics, il faut leur offrir la possibilité de choisir plusieurs supports en guises de titres de transports (carte bancaire, smartphone, billet sans contact). La modernisation est ambitieuse :

- création d'un compte client internet Navigo.fr offrant tous les services actuellement disponibles en agences (attestations, modifications des informations personnelles, coordonnées bancaires) ;
- possibilité de voyager avec son smartphone dès 2018 ;
- possibilité d'utiliser des cartes bancaires sans contact à partir de 2018 ;
- pour les touristes et clients occasionnels : création d'une carte mobilité/loisirs permettant l'accès avec un même titre aux transports et aux sites culturels (2017) ;
- création d'un porte-monnaie transport sur une carte Navigo anonyme offrant aux clients occasionnels les avantages de la billettique sans contact.

**24.** Simplifier la gouvernance des transports franciliens et des investissements réalisés dans le cadre du Grand Paris Express

Une coordination plus forte entre le STIF, la SGP et SNCF réseau paraît nécessaire, selon des modalités à définir. En effet, l'organisation

actuelle fait peser un risque sur l'imbrication entre le futur Grand Paris Express et le réseau existant organisé par la STIF.

Domaine d'action n°3

**SIMPLIFIER LES INTERVENTIONS  
ÉCONOMIQUES DE LA RÉGION  
EN MATIÈRE D'AIDES AUX ENTREPRISES**



## CONSTAT

La loi NOTRe a renforcé la prééminence régionale en matière d'aides aux entreprises. Le Conseil régional est seul compétent pour définir les régimes d'aides et pour décider de l'octroi des aides aux entreprises dans la région. Pour la région Ile-de-France, il existe une vingtaine d'outils à destination des entreprises qui se subdivisent comme suit en 2015 :

- des subventions (52 M€ environ),
- des avances remboursables (1 M€ environ),
- des prêts bonifiés (13 M€),
- des garanties (9 M€),
- des fonds d'investissement (49 M€ en portefeuille).

La Conseil a formulé un certain nombre de recommandations par rapport à ces interventions :

→ concentrer les lignes de financement pour ne pas se disperser et gagner en lisibilité. Cela correspond aussi à la logique qu'il ne faut pas nécessairement pouvoir faire face à toutes les

situations : il faut plutôt définir une stratégie et intervenir de manière ciblée en fonction de cette stratégie prédéfinie ;

→ les avances récupérables, les prêts ou les garanties sont jugés plus vertueux que les subventions, selon un principe de responsabilisation des entrepreneurs. Comme les subventions, les interventions en quasi-fonds propres peuvent créer un effet de levier par rapport au financement bancaire ;

→ l'avance remboursable est un bon outil car il faut éviter la double peine : si le projet rate, c'est une bonne mesure de ne pas demander remboursement. Cela vaut dans la limite où il faut que son taux soit compétitif sinon le projet ne génère pas assez de revenus pour rembourser les intérêts ;

→ prise de participation directe : si la région se retrouve au capital de centaines d'entreprises, ce n'est pas non plus facile à gérer. Quand elle n'est plus utile, elle devient un investisseur passif, ce qui n'a pas de sens.

## PROPOSITIONS

**25.** Concentrer les instruments financiers de la région sur un nombre de lignes budgétaires limitées

**26.** Dans les instruments financiers de la région, limiter le recours aux subventions et les prises de participation directes et privilégier les garanties d'emprunt, les prêts bonifiés, les avances récupérables, les interventions via des fonds d'investissement (interventions en tant que fonds de fonds)

Domaine d'action n°4

**VALORISER LE CAPITAL HUMAIN  
PAR LA FORMATION**



# Valoriser et améliorer les filières professionnelles

---

## CONSTAT

L'éducation redevient un thème majeur dans le débat public. La France décroche dans les classements internationaux alors que ce sont les bons résultats tout en haut de la distribution qui tirent la moyenne vers le haut.

Dès lors, c'est vers les jeunes en décrochage et donc les filières professionnelles qu'il faut cibler les politiques publiques.

De plus, la formation professionnelle doit être la première voie vers l'emploi. Or, cet objectif est loin d'être atteint : en France, le risque de chômage n'est pas plus faible pour les jeunes avec un diplôme de l'enseignement secondaire en filière professionnelle que pour les diplômés des filières secondaires générales contrairement à beaucoup de pays européens (source : CAE, 2014).

Trop souvent, les filières professionnelles sont perçues comme des filières exclusivement réservées aux élèves en échec scolaire et non comme de véritables opportunités pour des jeunes dont les centres d'intérêts sont autres qu'académiques.

De surcroit, elles demeurent insuffisamment attractives car elles ne combinent pas assez

formation et travail : seuls 12% des élèves français en filières professionnelles sont en alternance contre presque la totalité en Allemagne (source : CAE, 2014).

**La Région, qui intervient au niveau des lycées et des centres de formations professionnelles, est l'échelle privilégiée pour améliorer l'image et la qualité des filières professionnelles.**

Plusieurs principes simples doivent guider son action :

→ veiller à ce que le système de formation corresponde aux besoins des entreprises dans un contexte de concurrence internationale et de bouleversements technologiques. La mauvaise adéquation des formations avec les évolutions techniques peut avoir des conséquences lourdes sur le plan économique comme le faible taux d'adoption des nouvelles technologies par les entreprises françaises ;

→ faire en sorte que le risque de chômage des diplômés des filières professionnelles passe en-dessous de ceux des filières générales pour que les formations professionnelles redéviennent attractives.

---

## PROPOSITIONS

---

**27.** Publier le taux d'emploi en sortie des formations professionnelles (lycée et CFA) selon le taux d'emploi des jeunes à la sortie

**28.** Créer un guide des formations professionnelles en Ile-de-France qui inclue le taux d'emploi en sortie et des éléments sur la satisfaction des entreprises

Ce guide pourrait être réalisé par un panel d'experts et d'entreprises des secteurs concernés.

# Investir le champ de l'enseignement supérieur et de la recherche

---

## CONSTAT

Avec l'avènement d'un « monde ouvert » où la circulation de l'information permise par la révolution numérique s'accélère au point de bousculer les organisations, la recherche et l'enseignement supérieur ont depuis deux décennies un impact fort sur la stimulation de la compétitivité. De plus, l'« économie de la connaissance » sera un déterminant extrêmement fort de la réussite des politiques sociales et économiques à l'échelle de la région.

De plus, l'essentiel de la création d'emplois dans la région au cours de la dernière décennie est dû aux secteurs de l'économie qui emploient majoritairement des experts et des diplômés de l'enseignement supérieur. La Région a tous les atouts pour favoriser cette dynamique par des mesures structurelles et par des politiques proactives, du fait de sa connaissance des acteurs (entreprises, écoles, universités, étudiants) et de ses compétences en matière d'orientation

et d'insertion, d'enseignement supérieur et de recherche, et de développement économique. De plus, l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et la transformation de leur relation avec l'Etat crée un espace de liberté au sein duquel la Région peut agir comme « accélérateur ».

Pour cela, elle doit en premier lieu conduire une réflexion stratégique approfondie avec ses partenaires sur quelques priorités ciblées et directement issues de ce rôle aux interfaces : construction d'une offre de formation par territoire, développement d'outils numériques sur l'orientation, développement de coopérations entre le monde académique des laboratoires et l'univers entrepreneurial, accompagnement et encouragement de la structuration des établissements d'enseignement supérieur (universités et écoles).

## PROPOSITIONS

---

- 29.** Publier le taux d'emploi en sortie des formations professionnelles (lycée et CFA) selon le taux d'emploi des jeunes à la sortie

Ce sera tout l'enjeu du schéma régional Enseignement Supérieur, Recherche et Innovation (SRESRI).

- 30.** Créer un guide des formations professionnelles en Ile-de-France qui inclue le taux d'emploi en sortie et des éléments sur la satisfaction des entreprises

Il s'agit de viser le développement d'universités rayonnant au niveau mondial par leurs formations et leur recherche, de campus

modernisés et attractifs, et d'une intégration entre recherche, formation et entreprises.

- 30.** Accroître la part de la Région dans le financement des universités via la mise en place de quelques outils structurants pour la recherche, la formation et la valorisation au niveau régional

La part des collectivités territoriales, qui est passée de 5,2% à 11,5% entre 2000 et 2010, pourrait ainsi continuer sa progression sur les années à venir, positionnant ainsi la

région comme un partenaire stratégique des établissements sur leur cœur de métier en vue de l'insertion, de l'innovation, de l'attractivité de la région.

# **ANNEXES**

---

## **FONCTIONNEMENT ET COMPOSITION DU CONSEIL STRATÉGIQUE POUR L'ATTRACTIVITÉ ET L'EMPLOI**

Le Conseil stratégique pour l'attractivité et l'emploi est placé auprès de la Présidente du Conseil régional. Ses membres sont nommés par la Présidente du Conseil régional par arrêté. Ils sont choisis en raison de leur compétence et de leur réussite en tant que chefs d'entreprise et pour leur vision globale et perspective.

Les avis et propositions du Conseil stratégique sont donnés à titre consultatif, les décisions restant du ressort du Conseil régional ou de sa commission permanente.

### **PRÉSIDENT DU CONSEIL STRATÉGIQUE POUR L'ATTRACTIVITÉ ET L'EMPLOI**



Guillaume  
**POITRINAL**

#### **Président Woodeum**

Guillaume Poitrinal est Associé-Fondateur du Fonds Icamap et Président de WOODEUM.

Diplômé d'HEC, il a débuté sa carrière chez Morgan Stanley à Londres puis à Paris.

En 1995, il intègre Unibail comme chargé de mission puis gravit tous les échelons jusqu'à en devenir PDG de 2005 à 2013, il quitte Unibail-Rodamco, devenu sous son impulsion le leader européen de l'immobilier commercial, pour lancer sa propre entreprise.

Il crée alors WOODEUM, le premier acteur intégré de la promotion immobilière utilisant la technologie innovante du bois massif CLT. Dans le même temps, il monte le fonds d'investissement International ICAMAP, destiné à soutenir la croissance des foncières petites et moyennes en Europe.

De septembre 2013 à janvier 2015, à la demande du Président de la République, il a mis en place et coprésidé le Conseil de la Simplification pour les Entreprises. Il est aussi depuis décembre 2014 membre du Conseil Stratégique de la Ville de Paris.

## **27 MEMBRES DU CONSEIL STRATÉGIQUE POUR L'ATTRACTIVITÉ ET L'EMPLOI**



Sébastien  
**BAZIN**

### **Président Directeur Général AccorHotels**

Diplômé d'une maîtrise de gestion de la Sorbonne, il a débuté sa carrière dans la finance en 1985 aux États-Unis avant de revenir en France et d'occuper le poste de Directeur de la banque d'investissement Hottinguer Rivaud Finances de 1990 à 1992.

De 1992 à 1997, il devient Directeur général de la société Immobilière Hôtelière. Il rejoint ensuite la société d'investissement privée Colony Capital où pendant 15 ans, il a piloté et participé à de nombreux investissements dans le domaine de l'hôtellerie.

Administrateur du Groupe depuis 2005, Sébastien Bazin devient Président directeur- général d'AccorHotels en 2013.



Sophie  
**BOISSARD**

### **Directrice générale Korian**

Ancienne élève de l'École Normale Supérieure et diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris (1992) Sophie Boissard fait partie de la promotion « Victor Schoelcher » de l'École Nationale d'Administration. Après avoir occupé différents postes dans la sphère publique, elle a rejoint la SNCF en 2008 où elle a créé et dirigé la branche Gares & Connexions avant de prendre, en 2012, le poste de directrice générale déléguée, en charge de la stratégie et du développement, puis jusqu'en 2014, la Direction générale de SNCF Immobilier.



Jean-Marc  
**BORELLO**

### **Président Groupe SOS**

Jean-Marc Borello est né en 1957 à Aix en Provence. Il débute sa carrière en tant qu'éducateur spécialisé dans un centre d'accueil pour jeunes délinquants.

En 1981, il est nommé conseiller à la Mission interministérielle de lutte contre la drogue et la toxicomanie. Il occupe ensuite différents postes dans des cabinets ministériels. Président du GROUPE SOS, dont il avait créé les premières associations en 1984 à titre bénévole, il décide en 1997 de s'y consacrer à plein temps.



Viviane  
**CHAINE-RIBEIRO**

### Présidente Talentia Software

Depuis 2007 Viviane Chaine-Ribeiro est Présidente de Talentia Software, éditeur spécialisé en logiciels de gestion de la performance opérationnelle qui emploie 450 personnes réparties sur 6 pays. Elle est également la première femme élue Présidente à la tête de la Fédération SYNTEC, en 2014. À ce titre, elle est également membre du Comité exécutif du MEDEF au sein duquel elle est en charge de la restructuration des branches professionnelles.

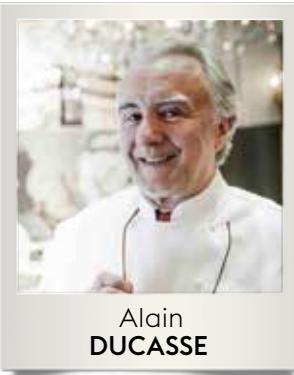


Eléonore  
**de BOYSSON**

### Présidente Europe & Middle East DFS

Diplômée d'HEC en 1988, Eléonore de Boysson a débuté sa carrière au Boston Consulting Group à Londres puis à New York. Après 7 ans à Euro Disney, elle rejoint en 1999 Louis Vuitton Malletier en tant que Directeur du Réseau Magasins Monde et membre du Comité de Direction.

En 2013, elle devient Présidente Europe & Middle East de DFS, basée à Paris, et membre du Senior Executive Committee.



Alain  
**DUCASSE**

### Chef étoilé

Originaire des Landes, Alain Ducasse est un des chefs les plus connus et reconnus de sa génération. Chef, créateur de restaurants, aubergiste et formateur, Alain Ducasse est à la tête de trois restaurants à Monaco, Paris et Londres, chacun récompensés de trois étoiles au Guide Michelin.

En 30 ans, il a su développer un savoir-faire unique, qui s'exprime à travers de nombreuses activités dans les univers de l'art, du bien vivre et du bien manger contemporains.



Mercedes  
**ERRA**

### Présidente Exécutive Havas Worldwide

Mercedes Erra est Fondatrice de BETC, première agence française de publicité, et Présidente Exécutive de Havas Worldwide. Elle a été nommée Présidente du Conseil d'Administration du Musée de l'histoire de l'Immigration.

Elle est également Vice-Présidente du Conseil d'Administration de la Commission nationale française pour l'Unesco et administratrice du groupe Accor et de La Fondation France Télévisions.



Clara  
**GAYMARD**

### Co-fondatrice RAISE

Clara Gaymard est co-fondatrice de RAISE, fondée en 2013 avec Gonzague de Blignières. Elle est membre du CA de Veolia et Présidente du Women's Forum depuis 2015.

Elle est également Vice-présidente de la Fondation du Collège de France, Administratrice de la Fondation Valentin Haüy et d'IMS Entreprendre pour la Cité.

Elle a été Présidente et CEO de GE France de 2006 à 2016 après avoir occupé différentes fonctions internationales dans le groupe.



Jacques-Antoine  
**GRANJON**

### Président directeur général vente-privee.com

Né à Marseille en 1962, sa volonté d'entreprendre le conduit dès 1985 à fonder sa société de vente en gros de fins de séries. En 2000, il entrevoit via internet la possibilité de faire entrer le monde entier dans une boutique virtuelle présentant des catalogues numériques, il lance vente-privee.com en 2001.

10 ans plus tard, elle devient le leader toutes catégories du déstockage en ligne. En 2010, grâce à un partenariat avec le groupe American Express, le site est lancé en Europe, notamment en Allemagne, en Espagne, en Italie, en Grande-Bretagne et en Belgique.



Benoit  
**HABERT**

### **Directeur général adjoint Groupe industriel Marcel Dassault**

Benoît HABERT est diplômé en droit des affaires et titulaire d'un MBA de l'INSEAD.

Il intègre en 1990 la Banque Indosuez avant de rejoindre, en 1995, la Direction du Groupe Dassault, en tant que Directeur Général Adjoint, dont il crée et dirige « Dassault Développement », filiale de capital-risque du Groupe spécialisée dans les technologies de l'Information. Membre du Comité Fondateur de Croissance Plus, association regroupant les entreprises en forte croissance et membre du Conseil INSEAD, il est également membre du Conseil d'Administration du GIMD, Société du Figaro SA, Dassault Médias, Mérieux Nutrisciences, Transgène, Dargaud Editions et KTO.



Renaud  
**HAMAIDE**

### **Directeur général Comexposium**

Depuis 2010, Renaud Hamaide est Directeur Général du groupe Comexposium, l'un des leaders mondiaux de l'organisation d'événements.

Il est également Vice-président de l'Union des Foires Internationales (UFI) et Directeur Général exécutif de Viparis, qui gère les principaux parcs d'expositions et centres de congrès en Île-de-France et notamment pour le compte de la CCI Paris-Île-de-France et du groupe Unibail-Rodamco.



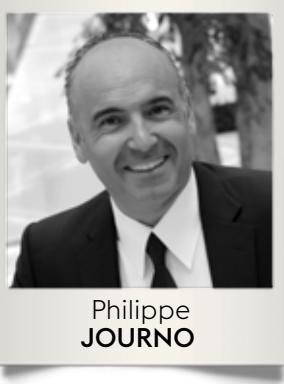
Nicolas  
**HOUZE**

### **Directeur général Galeries Lafayette et BHV MARAIS**

Diplômé de l'INSEAD, il débute sa carrière au sein du cabinet de conseil A.T. Kearney puis de la banque d'affaires Deutsche Bank, avant de rejoindre Monoprix en 1998.

En 2006, il prend la tête de la direction horlogerie du groupe Galeries Lafayette et est nommé en 2011 Directeur général adjoint de la branche « grands magasins » du groupe et préside également l'enseigne Didier Guérin.

En mars 2013, il est nommé Directeur général des Galeries Lafayette et du BHV MARAIS.



Philippe  
**JOURNO**

### **Président directeur général Compagnie de Phalsbourg**

Né en 1931, diplômé de l'ESSEC, Philippe JOURNO crée la Compagnie de Phalsbourg en 1989 qu'il oriente vers l'immobilier commercial en 1997. D'abord investisseur par le rachat de murs de magasins dans des zones commerciales de périphérie, la Compagnie devient promoteur-investisseur et gestionnaire de centres commerciaux. Elle s'engage dans la réalisation de projets immobiliers hyper-qualitatifs, innovants et qui ont changé durablement la vision du commerce de périphérie. Forte de ces succès, la Compagnie de Phalsbourg opère aujourd'hui des diversifications dans les domaines de l'immobilier résidentiel et l'hôtellerie.



Pierre  
**KOSCIUSKO-MORIZET**

### **Président Kernel Investissements**

Diplômé d'HEC, il devient en 1999 manager au sein du département marketing et finance de Capital One, aux États-Unis où il a l'idée de créer un site mettant en relation des acheteurs et des vendeurs, ce qu'il fait avec Pierre Krings en lançant PriceMinister.com en 2000. Le site est racheté en 2010 par Rakuten, Pierre Kosciusko-Morizet en reste le PDG puis le dirigeant Europe de l'ensemble du Groupe Rakuten, jusqu'en mai 2014.

Il est cofondateur et Président du Comité Stratégique du fonds d'investissement des entrepreneurs de l'Internet ISAI et également cofondateur et associé gérant, avec Pierre Krings, de Kernel Investissements.



Marwan  
**LAHOUD**

### **Directeur général délégué à la stratégie et au marketing Groupe Airbus**

Diplômé de Polytechnique, il débute sa carrière en 1989 à la Direction Générale de l'Armement puis intègre en 1994 le Service technique des Systèmes de Missiles tactiques.

En 1995, il devient conseiller au Cabinet du Ministre de la Défense. Recruté en 1998 par l'Aérospatiale, il devient directeur du développement et négocie la fusion avec Matra. À la création d'EADS en 2000 il est nommé Vice-président Fusions et Acquisitions. En 2007, il devient directeur général délégué à la stratégie et au marketing du groupe EADS et est nommé à sa direction en 2012.



Olivier  
**LAUCHEZ**

### **Président Trace TV**

Diplômé en 1988 de l'École supérieure de commerce de Paris, il travaille durant 2 ans pour Renault en Asie du Sud Est puis fonde en 1993 en Martinique, Antilles Télévision (ATV). En 1998, de retour à Paris il dirige Secteur A (premier label de Hip Hop et de musiques urbaines français indépendant) puis décide de créer une chaîne de télévision dédiée à la musique et aux cultures urbaines et obtient un financement de la banque Goldman Sachs, qui lui permet de lancer, en mars 2003, la chaîne musicale TRACE TV. Fin 2015, les 6 chaînes musicales sous la marque TRACE - TRACE Urban, TRACE Tropical, TRACE Africa, TRACE Toca et TRACE Gospel - sont présentes dans plus de 160 pays.



Ross  
**MCINNES**

### **Président du conseil d'administration Safran**

Diplômé de l'Université d'Oxford, Ross McInnes débute sa carrière en 1977 à la banque Kleinwort Benson. En 1980, il intègre la Continental Bank. En 1989, il est nommé directeur financier de Ferruzzi Corporation of America, groupe actionnaire majoritaire d'Eridania Beghin-Say, avant d'accéder au poste de directeur financier en 1991, puis membre du conseil d'administration en 1999.

Après avoir accompagné la transformation du groupe Thomson-CSF (devenu Thalès) jusqu'en 2005, il entre au groupe PPR (Pinault-Printemps-La Redoute), puis rejoint en 2006 la présidence du directoire de la Générale de Santé.

En 2009, Ross McInnes devient directeur général adjoint aux Affaires économiques et financières de Safran. Membre du directoire, puis directeur général délégué aux affaires financières, il est aujourd'hui Président du CA depuis avril 2015.



Vincent  
**MONTAGNE**

### **Directeur général du groupe Média participation**

Vincent Montagne, éditeur, est depuis 25 ans Président directeur général du Groupe Média-Participations (Édition, presse, audiovisuel, notamment Dargaud, Dupuis, Fleurus, Mame, Rustica, Ellipse...). Il préside le Syndicat National de l'Édition depuis 2012.

Par ailleurs, il est depuis 2009 Président de Mage-Invest, holding familiale de Michelin, et Vice-président de la SAGES, associé commandité de Michelin.



Christian  
**NIBOUREL**

### **Président Accenture France et Benelux**

Diplômé de l'Institut national des sciences appliquées (INSA) et de l'école de management EM Lyon, Christian Nibourel a consacré l'essentiel de sa carrière à Accenture, d'abord dans le secteur des services financiers et de l'activité banque en France, puis pour le développement des offres à l'échelle européenne.

Il est par ailleurs, membre du Bureau du Conseil Exécutif du MEDEF et président du Groupement des Professions de Services (GPS).

De plus, il est également impliqué dans la direction de plusieurs groupes de réflexion et associations : Institut de l'Entreprise, Confrontations Europe, Fondation Télécom, Passeport Avenir et IMS Entreprendre pour la Cité.



Augustin  
**PALUEL-MARMONT**

### **Président directeur général Michel et Augustin**

Diplômé de l'ESCP en 1999 puis d'un CAP et d'un BEP « Boulanger » en 2001, il est co-fondateur de la marque Michel et Augustin. Après avoir commencé par vendre des biscuits, l'activité de l'entreprise s'étend considérablement et en 2015, un contrat est signé avec le groupe Starbucks pour répandre la marque aux États-Unis.

Augustin Paluel-Marmont est également administrateur de l'Association Bouée d'Espoir et Président de l'Association La Différence est une chance. Il a été sélectionné par la French American Foundation pour être un Young Leader en 2012.



Muriel  
**PENICAUD**

### **Directrice générale Business France**

Muriel Pénicaud est diplômée en Histoire, Sciences de l'Éducation et Psychologie clinique et alumna Executive INSEAD. Elle est ambassadrice déléguée aux investissements internationaux depuis mai 2014 et dirige Business France depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Depuis 2010, elle est co-fondatrice et Vice-présidente de TV DMA, première TV académique de Management et Droit des Affaires.



### Président directeur général Air Liquide

Diplômé de Centrale Supélec, Benoît Potier gravit depuis 1981 les échelons d'Air Liquide S.A. et devient, en 2006, son Président-Directeur Général.

Il est également Président de l'European Round Table, administrateur du groupe Danone, membre du Conseil d'Administration de l'Association Française des Entreprises Privées, administrateur de l'Association Nationale des Sociétés par Actions et membre du Conseil France INSEAD.



### Président directeur général Provalliance

Ancien apprenti, Franck Provost crée son premier salon de coiffure en 1975. Il est maintenant PDG du groupe Provalliance, 1er groupe de salons de coiffure en Europe, qui regroupe 10 enseignes et 3000 salons de coiffure dans 35 pays.

Président du Conseil National des Entreprises de Coiffure depuis 2000, il s'implique dans la promotion du métier de coiffeur, la valorisation des apprentis et le développement de la formation professionnelle.



### Président Akuo Energy

Éric Scotto est un chef d'entreprise engagé, alliant ses talents d'investisseur à ses préoccupations liées au climat. Il construit une première ferme éolienne en 2004 et crée « Perfect Wind », qui devient l'un des leaders de la production d'électricité à partir d'énergies renouvelables.

En 2008, il co-fonde et préside « Akuo Energy », l'un des tous premiers producteurs français indépendants d'électricité générée exclusivement à partir d'énergies renouvelables.



Aline  
**SYLLA-WALBAUM**

### **Directrice internationale du pôle luxe Christie's**

Diplômée d'HEC, Science-Po et l'ENA, Aline Sylla-Walbaum a été pendant 7 ans, Administratrice générale adjointe et directrice du développement culturel du Louvre avant de rejoindre François Fillon, alors Premier Ministre en qualité de conseillère Culture et Communication de 2007 à 2008.

Elle quitte Matignon et rejoint Unibail-Rodamco dont elle sera directrice générale déléguée en charge du développement jusque fin 2011. Elle devient directrice générale de Christie's France en 2012.



Arnaud  
**VAISSION**

### **Directeur International SOS**

Arnaud Vaissié est cofondateur et président-directeur général d'International SOS, le leader mondial de la maîtrise des risques de santé et de sécurité à l'international. Il préside depuis 3 ans CCI France International, le réseau qui regroupe 113 chambres de commerce françaises dans 83 pays.

Arnaud Vaissié est président du nouveau Lycée International de Londres, Winston Churchill.



Photographies : © Jean-Marc Alexia, Philip Conrad, Manuel Madelaine, Olivier Roller, Pierre Monetta, Stéphane Richard.







Région Île-de-France  
35, boulevard des Invalides  
75007 Paris  
Tél. : 01 53 85 53 85

[www.iledefrance.fr](http://www.iledefrance.fr)

