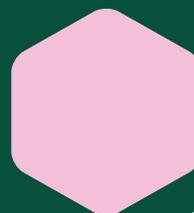


CNER

FÉDÉRATION DES AGENCES
D'ATTRACTIVITÉ, DE DÉVELOPPEMENT
ET D'INNOVATION



Manifeste

Septembre 2025

UNE INGÉNIERIE TERRITORIALE AU SERVICE DES ENTREPRISES ET DES TERRITOIRES





Alors que la France traverse une période de profonds bouleversements, dans un contexte mondial marqué par les grandes transitions et les transformations de l'ordre économique international, le CNER, fédération des agences et des professionnels du développement économique appelle à repenser la compétitivité. Il plaide pour une ingénierie de proximité, au service des entreprises et des territoires, seule capable d'accompagner concrètement les dynamiques locales, de renforcer la résilience économique et de relever les défis structurels à venir.

Les agences de développement économique et d'attractivité sont des outils qui s'avèrent indispensables à la visibilité des entrepreneurs, au retour de la stabilité, de la croissance et de la prospérité économique de la France.

L'attractivité de la France au défi de la croissance et de la confiance

Dans un contexte mondial fortement perturbé par les conflits internationaux en Ukraine et au Moyen-Orient, les brusques revirements stratégiques de l'Amérique de Trump, les ambitions chinoises, les tâtonnements de l'Union européenne et l'urgence climatique, difficile pour les professionnels du développement économique d'accompagner des projets créateurs de valeur, d'améliorer leur impact et d'attirer en France de nouveaux investisseurs.



17 500 Entreprises étrangères en France

Même si elles ne représentent qu'une petite partie de nos tissus locaux, les 17 500 entreprises étrangères (0,5 % du total !) apportent un angle sévère et exigeant, mais souvent inspirant et encourageant sur la France. Ecouter ces acteurs qui nous comparent en permanence, c'est aussi protéger l'effet de levier qu'ils représentent, notamment 2,2 millions d'emplois, 15 % du PIB, 25 % de notre R&D privée et près de 35 % de nos exportations industrielles.

En premier lieu, ces entreprises « nées ailleurs », mais présentes pour certaines depuis plus de 150 ans dans l'Hexagone, sont profondément affectées par cinq ans de faible croissance en Europe. Elles ont été successivement bouleversées par la période Covid, puis mises sous pression par la crise en Ukraine, l'envolée des taux d'intérêt et la crise énergétique.

Au même moment, nos économies nationales et territoriales se sont heurtées à la dynamique industrielle et technologique des Etats-Unis qui a dopé le « Made in America » à coup d'énergie low cost, d'incitations fiscales et désormais de pressions sur le commerce international.

Lorsque la Chine décide au même moment de faire de l'Europe le champ de ses batailles commerciales, cela a de quoi désarçonner les ambitions entrepreneuriales les plus solides...

De surcroît, la nouvelle donne politique en France a mis fin une longue période de lisibilité pour les dirigeants, qui appréciaient cette France pro-business, cet État et ces acteurs locaux « co-investisseurs » brandissant l'étendard de « France 2030 », d'une offre fiscale stabilisée même si elle était loin d'être la plus compétitive en Europe. À cela, s'ajoute, plus fondamentalement et structurellement, la faible confiance des Français en eux-mêmes et dans leur horizon de consommation, plus largement dans un « modèle » français objet de critiques omnidirectionnelles. Conséquence, nous battons un record historique d'épargne et de défiance, alors que les besoins d'investissement en innovation et en décarbonation sont considérables, que nos PME et ETI ont besoin de financement et d'une demande intérieure plus dynamique.

50 %

Des dirigeants internationaux ont mis en pause leurs investissements prévus

Sans surprise, un sondage EY auprès de 200 dirigeants en octobre 2024 soulignait que 50 % de dirigeants internationaux avaient mis en pause leurs investissements prévus en 2024. La nouvelle situation politique et la « révélation » d'une situation budgétaire inquiétante, annonciatrice d'une fiscalité aggravée, sont les motifs d'une réelle déception de la part de chefs d'entreprises qui avaient retissé un lien de confiance avec la France.

Après plusieurs années d'idylle, la situation peut-elle détourner les entreprises internationales de notre économie ? La réponse est...non. Pourquoi ?

75 %

Des dirigeants internationaux disent avoir besoin d'investir en France d'ici à 2027

D'abord, parce que les investisseurs étrangers comptent sur la France et sur l'Europe : dans la même enquête, aucun ne nous déclare avoir annulé ses projets et 30 % disent les avoir maintenus ou même renforcés. Et 75 % disent avoir besoin d'investir en France d'ici 2027. Première raison, l'Hexagone est central dans les plans de croissance des acteurs de l'aéronautique, de l'IA, de l'agro-alimentaire, de la santé, de l'énergie, entre autres...

Au passage, si leur pronostic est encore prudent sur l'industrie en France, ils n'ont pas plus de garanties sur leur compétitivité énergétique en Allemagne ou sur leurs exportations vers l'UE à partir du Royaume Uni qui, faut-il le rappeler, a récemment relevé la charge fiscale pesant sur les entreprises.

Autre indication de cette étude, les dirigeants gardent la tête froide. Ils lancent plusieurs messages entre confiance et exigence.

En premier lieu, ils nous disent que la France doit produire un effort décisif sur son train de vie. Ils sont prêts à coopérer, à innover, à moins demander. Ils seraient même « disposés » à une contribution exceptionnelle pourvu qu'elle soit limitée dans le temps et dans son ampleur. N'oublions pas que nous sommes champions d'Europe de l'attractivité, mais aussi de la fiscalité parmi les pays de l'OCDE...

Deuxième exigence, celle d'une Europe plus forte, plus offensive et plus décisive, en relais d'une France qui ne peut rien seule, d'une véritable union des marchés de capitaux, de coopérations scientifiques et industrielles, à l'échelle d'une décarbonation accélérée par des moyens décuplés du Plan Draghi.

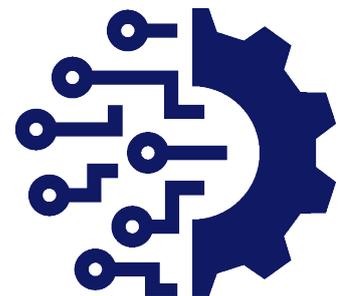
Mais leur attente la plus forte est que la vie de nos entreprises soit simplifiée et allégée, à commencer par celle des plus jeunes et des plus petites. Destinées à devenir les champions de demain, nos PME et ETI sont aujourd'hui vulnérables, déboussolées, malmenées. Tous les leviers doivent être actionnés, qu'ils soient administratifs, fiscaux, réglementaires, sociaux pour les soutenir dans un moment tendu de l'économie européenne.

Enfin, ils attendent beaucoup de l'action locale, du soutien des collectivités et de leurs opérateurs, que ces soutiens soient financiers, techniques ou tout simplement animent les échanges entre les acteurs des écosystèmes territoriaux. C'est là aussi que se situent les perspectives et les solutions, à hauteur de territoires, là où les initiatives se multiplient et ne demandent qu'à être partagées, au plus près des entreprises afin de développer une économie durable.

Cette première partie a été produite par 

Accompagner les transformations par de l'ingénierie de proximité

Il n'y a pas de miracle. C'est en étant au plus près des entreprises et entrepreneurs que l'on peut agir. Les agences et les développeurs économiques possèdent cette ingénierie et la pratique des relations publiques / privées au service de l'action. Les exemples d'articulation entre collectivités territoriales et agences montrent que c'est la façon la plus efficace d'accompagner les entreprises. Cette compétence est notre meilleur atout pour travailler la compétitivité de la France par ses entreprises et ses territoires.



Plutôt que de l'affaiblir par des mesures comptables sans vision stratégique, il est au contraire nécessaire de s'appuyer sur elle pour bâtir un nouveau Pacte en faveur d'une nouvelle compétitivité plus résiliente, inclusive et durable.

Les rares disparitions d'agences, observées par le CNER, se traduisent parfois par de fortes baisses de projets installés et de création d'emplois. La baisse peut atteindre même 50 % dans certains cas.

Bien plus qu'un simple guichet d'implantation, une agence de développement économique est à la fois porte d'entrée du territoire, facilitatrice des démarches d'installation, experte des filières locales, véritable trait d'union entre entreprises et collectivités, et courroie de transmission avec les agences de l'État.

Son rôle va bien au-delà de l'attractivité : elle accompagne les besoins, voire les transformations des entreprises, et favorise les dynamiques territoriales.

1 salarié pour 1500 entreprises

3 144 salariés d'agences œuvrent actuellement au quotidien pour le développement économique ou l'attractivité de nos territoires, soit 1 salarié pour 1 500 entreprises (Chiffre de l'appareil productif 2022, INSEE et source CNER 2024).

La fédération s'engage à accompagner l'ensemble des territoires souhaitant développer / former / améliorer l'ingénierie de proximité sur son territoire (former des agents / développeurs locaux, proposer un diagnostic ou bien une préfiguration d'agence, réel outil de proximité alliant agilité et connexion de l'ensemble du tissu économique local).



Se mobiliser massivement pour renforcer les compétences

Pour améliorer la performance du réseau, le CNER accompagne les territoires pour doter de nouvelles compétences les agences et développeurs économiques : accompagner les transitions énergétiques des entreprises, déployer l'ingénierie carbone, incorporer l'IA dans les modèles économiques des entreprises, faciliter les démarches d'insertion, ingénierie financière, ... Depuis 2022, le CNER a formé près de 350 développeurs économiques !



350 développeurs économiques formés depuis 2022



De façon concomitante, le CNER est en partenariat avec d'autres structures (CNAM, Intercommunalités de France, ANCT, Régions de France, RNET et ADGCF) pour proposer des formations adéquates : un Mooc Attractivité, qui, depuis son lancement en 2022, totalise plus de 8 400 participants, et des cours au CNAM, dans le cadre d'une formation certifiante à l'attention des développeurs économiques. Le CNER poursuivra ses actions pour renforcer la formation continue, encore trop peu développée pour répondre aux enjeux actuels.

Néanmoins, l'enjeu de professionnalisation réside également dans les formations initiales dans l'enseignement supérieur qui sont insuffisantes au regard des besoins des agences, des collectivités territoriales ou de cabinets de conseil. Beaucoup de professionnels intègrent le développement économique sans réelle formation.

Comment dynamiser les formations universitaires ?

Le CNER s'engage à initier des discussions avec des parties prenantes pour créer une Chaire « Développement économique territorial » !



Evaluer différemment l'action économique pour s'inscrire dans les nouveaux enjeux

Le réseau CNER a lancé des travaux dans l'objectif de se doter d'une nouvelle grille d'évaluation de la compétitivité des territoires et des retombées des agences et développeurs économiques.



Il apparaît nécessaire d'utiliser de nouveaux indicateurs comme la capacité à accompagner la décarbonation, à faciliter l'insertion sociale, ou à contribuer aux objectifs du ZAN.

L'action économique d'un territoire ne se résume plus au nombre d'implantations et d'emplois créés.

Parmi les nouveaux indicateurs à prendre en compte, nous pouvons citer :

- **Des critères environnementaux et de durabilité** (empreinte carbone du projet, consommation énergétique, gestion des ressources, impact sur le foncier...);
- **Des critères sociaux et sociétaux** (qualité des emplois créés, insertion et inclusion, impact sur la dynamique territoriale);
- **Des critères technologiques et stratégiques** (innovation, résilience et souveraineté industrielle, économie circulaire...).



Conclusion

Au CNER et avec les acteurs du développement économique, nous sommes persuadés que l'avenir de la compétitivité de la France passe par la construction d'une vision ambitieuse dans laquelle l'ingénierie territoriale est au cœur de ce projet. La remontée par les territoires permettra de construire une ambition nationale.

Les entreprises ont davantage besoin d'accompagnement centré sur la réponse à leurs besoins que de grands projets de plus en plus coûteux. Les arbitrages nationaux et locaux déconsidèrent parfois la portée de l'ingénierie au regard d'un investissement lourd et visible. **L'économie contemporaine est un système complexe qui nécessite beaucoup de soft pour être performante.** Ne nous trompons pas d'enjeux !

En ces temps difficile où la compétitivité de la France est en jeu, où la crise géopolitique prend de l'ampleur, **le CNER s'engage pour préserver et fortifier le rôle des agences d'attractivité et de développement** et l'ensemble des professionnels qui sont des générateurs de dynamisme au plus près des besoins locaux.



Laurent Saint-Martin

**Ministre délégué en charge du
commerce extérieur et
des Français de l'étranger**

« Le réseau CNER plus que jamais ! »

« Le CNER doit être une fédération crédible, respectable, incontournable. Nous devons renforcer nos membres, partout où ils se trouvent, et faire en sorte qu'ils puissent continuer d'agir pour le développement des territoires. C'est la dynamique collective qui fera notre force. »



Jalil Benabdillah

Président du CNER

Annexes / Les agences de développement économique, d'attractivité et d'innovation : services rendus et missions

Promouvoir
et
accueillir

Accompagner
l'installation et
le développement

Faciliter les
synergies
publiques / privées

Être réactif aux
demandes
d'entreprises

Observer et
renseigner
les filières

Mettre en
relation les
acteurs clés

Animer son
territoire

1 salarié pour 1 500 entreprises en moyenne

(sources INSEE et CNER)

Les grandes missions des agences

Attractivité

Attractivité
économique

75 % des agences

Gestion d'une
marque
territoriale

49 % des agences

Attractivité
résidentielle /
médicale

45 % des agences

Attractivité
touristique / MICE

37 % des agences

Services

Accueil
d'entreprises

64 % des agences

Appui aux
entreprises
locales

62 % des agences

Appui à
l'innovation

35 % des agences

Développement

Ingénierie
territoriale

51 % des agences

Observation
et études

43 % des agences

Missions
spécifiques

10 % des agences

Missions émergentes

Appui aux entreprises en difficulté
Accompagnement à la gestion des transitions
Prise en main de l'intelligence artificielle

Annexes / Des exemples précis

Des synergies dans les territoires

En témoigne l'initiative de Marne Développement qui, en partenariat avec le Club d'Écologie Industrielle de l'Aube et l'ensemble de ses financeurs, organise depuis 2023 les « Ateliers Synergies ». Cette action vise à réduire les fuites économiques en encourageant l'échange et la valorisation de ressources inexploitées comme les matières, déchets ou co-produit, entre entreprises industrielles de la Marne. Elle permet également la mutualisation des compétences, infrastructures et équipements. La connexion entre les entreprises est une dimension essentielle de cette action car, une fois le lien établi, d'autres collaborations ou business peuvent émerger ! À chaque session, entre 300 et 500 synergies sont identifiées, contribuant ainsi activement à la réduction de l'empreinte



Un accueil territorialisé

Dans la Manche, face aux difficultés à recruter des compétences spécifiques, l'agence Attitude Manche s'est mobilisée pour renforcer l'accueil de talents et leurs familles. Consciente des difficultés de recrutement dans certains secteurs, l'agence a mis en place un service dédié à l'accompagnement des nouveaux arrivants (logement, scolarisation, intégration). Trois personnes ont été recrutées pour assurer ce suivi, en collaboration avec les huit intercommunalités de la Manche, chacune disposant désormais d'un référent dédié à l'accueil des candidats.



Des transitions bien accompagnées

Preuve de l'adaptabilité des agences aux grands enjeux contemporains, Lorr'Up (Nancy) a structuré son offre autour de la transition énergétique. En recrutant des spécialistes dédiés, elle accompagne les entreprises dans leur transition écologique et leur apporte des solutions concrètes pour répondre aux défis environnementaux. L'agence a ainsi recruté des ingénieurs pour l'énergie, la gestion des eaux industrielles et la gestion du changement climatique sous l'angle du risque et du juridique.



La création de l'agence de développement et des transitions du bassin de vie de Montpellier en 2023 est un nouvel exemple de la mobilisation des agences pour accompagner les mutations liées aux enjeux écologiques et environnementaux. C'est la première en France à se consacrer exclusivement à l'accompagnement des entreprises dans leurs transitions, elle met en œuvre des actions et projets pour soutenir les projets économiques favorisant une transformation durable de l'aire urbaine d'un million d'habitants.



Structuration de filière : un levier stratégique pour l'activité

Nord France Invest participe activement à la structuration de la Vallée de la batterie souhaitée par la Région Hauts-de-France en apportant son savoir-faire en matière de prospection et de développement d'entreprises. L'agence a été impliquée dans plusieurs projets majeurs de gigafactories (Envision AESC à Douai, Prologium et XTC à Dunkerque entre autres) et a aussi accompagné leurs partenaires et sous-traitants. Plusieurs services ont été activés : aide à l'implantation, mise en réseau avec les acteurs locaux ou accès à des dispositifs d'aides. A terme, la Vallée de la Batterie créera 17 000 emplois directs et indirects d'ici à 2030 et renforcera la compétitivité de l'industrie automobile régionale et française. Ces projets représentent un marché européen estimé à 250 milliards d'euros par an dès 2025.



La mesure de l'impact

L'exemple d'ONLYLYON&CO qui a mis en place une grille d'évaluation de l'impact des entreprises accompagnées par l'agence est inspirant. Les critères d'impact pris en compte portent sur l'environnement, la dimension coopérative, la fonction productive, la dimension sociétale ou encore l'impact territorial. Ainsi, selon l'agence, en 2022, 72 % des projets implantés sont à impact positif.



Des agences responsables

L'agence Ad'Occ a obtenu en 2024 le label RSE niveau confirmé ainsi que le label international « Responsibility Europe ».



« C'est vraiment un engagement fort de nos équipes, à tous les niveaux de l'agence. AD'OCC a pour ambition d'appuyer la transition écologique et sociétale pour soutenir la croissance durable du territoire. L'agence qui apporte son expertise aux entreprises des différentes filières régionales s'engage à relever les enjeux de développement durable. » déclare Nicolas Schaeffer, directeur général de l'agence.

Ces initiatives illustrent la capacité des agences de développement économique à anticiper les transformations et à agir comme des moteurs de résilience et d'innovation territoriale.

Rédaction : Cindy Emond - responsable études, publications et contenus éditoriaux, CNER

Réalisation graphique : Margo Henriol - chargée de communication digitale, CNER

Coordination graphique : Anaïs Marques - responsable communication et animation, CNER

Direction éditoriale : Mathieu Dejoux - délégué général, CNER

Avec la contribution de : Vincent Gollain - directeur études et expertise, CNER

POUR NOUS CONTACTER

CNER – Fédération des agences d'attractivité,
de développement et d'innovation

219 bd Saint-Germain, 75007 Paris

tél. +33 (0)6 63 60 67 36

mail cner@cner-france.com

site www.cner-france.com



CNER

FÉDÉRATION DES AGENCES
D'ATTRACTIVITÉ, DE DÉVELOPPEMENT
ET D'INNOVATION

AVEC LE CONCOURS DE :

