



RAPPORT D'ACTIVITÉ

2025

SOMMAIRE

Édito	04-05
Nos membres 2025	06
Notre équipe 2025	07
Notre conseil d'administration 2025	08-09
PCE : le lab' de l'attractivité	10-21
Projets	22-81
Artisanat	24-27
Attractivité	28-31
Intelligence Artificielle	32-35
Data centers	36-40
Logement	41-45
Logistique	46-49
Culture	50-56
Mode	57-64
Droit	65-67
Organisations Internationales	68-72
Parité	73-77
Sport	78-81
On y était	82-87



L'ANNÉE 2025 A CONFIRMÉ QUE L'ATTRACTIVITÉ ENTRAÎNE DANS UN NOUVEAU CYCLE

Chloé Voisin-Bormuth

Directrice générale de Paris-Île de France Capitale Économique

Le retour de Donald Trump à la Maison Blanche et la relance des tensions tarifaires entre les États-Unis et l'Union européenne ont rappelé que **le commerce, l'industrie et les chaînes de valeur sont redevenus des instruments de puissance**. L'accélération de l'intelligence artificielle a, de son côté, révélé la matérialité du numérique : les data centers, l'accès à l'énergie, au foncier, à l'eau, aux talents et aux semi-conducteurs deviennent des conditions centrales de compétitivité, l'Agence internationale de l'énergie anticipant un doublement de la consommation électrique mondiale des data centers d'ici 2030. Les canicules, tensions hydriques et incendies observés en Europe ont également montré que le climat n'est plus seulement un horizon de long terme, mais une contrainte opérationnelle pour les infrastructures, l'aménagement et l'habitabilité des territoires. Enfin, le rapport de prospective stratégique 2025 de la Commission européenne, consacré à la "Résilience 2.0", a confirmé que l'Europe devait penser simultanément sécurité, compétitivité, technologies, infrastructures et capacité d'exécution.

Ces ruptures valident l'intuition portée par PCE depuis 2022 : **l'attractivité ne peut plus être réduite à la captation de flux, capitaux, touristes, talents ou entreprises**. Elle repose désormais sur la capacité d'un territoire à organiser ses ressources stratégiques, à anticiper les chocs, à rendre lisibles ses actifs différenciants et à construire un récit crédible dans une économie mondiale plus instable, plus contrainte et plus concurrentielle.

Dans ce contexte, 2025 a été pour PCE l'année du déploiement. La stratégie élaborée en 2023, puis testée en 2024, a commencé à produire ses effets : **faire de PCE le laboratoire de l'attractivité du Grand Paris, capable d'anticiper les mutations, de comparer les modèles internationaux, de valoriser les actifs du territoire et d'éclairer les décisions publiques comme privées**.

Ce positionnement s'est traduit par le choix de **travailler sur des facteurs d'attractivité devenus centraux**.

L'intelligence artificielle, les data centers, la souveraineté logistique, le foncier productif, les organisations internationales, le droit, les industries culturelles et créatives, la mode, le sport, la parité ou encore le logement des seniors ne sont pas des sujets juxtaposés : **ils correspondent aux grandes lignes de transformation qui redessinent la compétition entre métropoles.** Chacun d'eux constitue à la fois un défi à anticiper et une opportunité à saisir pour le Grand Paris.

Notre méthode permet précisément de déterminer sur quels sujets le territoire dispose d'un avantage comparatif, sur quels autres il doit combler un retard, et comment ses projets peuvent être replacés dans les dynamiques mondiales. Elle associe benchmark international, écoute des acteurs, analyse des classements, des intentions d'investissement, des filières émergentes, mais aussi compréhension des ressorts plus immatériels de l'attractivité : attention, réputation, soft power, désirabilité et capacité à faire récit.

Les travaux sur l'artisanat industriel avec Station A, les data centers durables et acceptables, les organisations internationales ou les industries culturelles et créatives ne visent pas à produire un catalogue d'initiatives. Ils montrent, au contraire, que le territoire dispose de savoir-faire, de lieux, d'écosystèmes et de coalitions capables de répondre à des enjeux partagés par toutes les grandes métropoles : réindustrialiser, décarboner, loger, accueillir, innover, créer, former, coopérer.

C'est aussi le sens de notre investissement éditorial et de communication. La *T-Time*, *Le Grand Paris en V.O.*, *Paris Region In & Out*, LinkedIn ou Instagram ne relèvent pas d'une communication d'affichage. Ce sont des outils de connaissance et de visibilité : ils permettent de repérer les signaux faibles, de suivre la manière dont le Grand Paris est perçu, de mettre en lumière les projets différenciants du territoire et de **construire progressivement un récit métropolitain plus lisible, plus international et plus stratégique.**

Enfin, cette méthode vise à éclairer la décision. L'étude sur les organisations internationales en offre une démonstration concrète : en objectivant leur impact économique - 66 organisations, 11 500 collaborateurs, 4,8 milliards d'euros de retombées - puis en portant ce sujet au Quai d'Orsay devant plus de 200 représentants d'organisations internationales, d'institutions et d'acteurs économiques, **PCE a contribué à mettre sur la table un enjeu stratégique trop peu documenté pour l'influence et l'attractivité du Grand Paris.**

En 2025, PCE a ainsi montré que **l'anticipation n'était pas un détour par rapport à l'action, mais une condition de la lucidité stratégique.** Observer les ruptures, comprendre leurs effets territoriaux, identifier les actifs différenciants du Grand Paris, valoriser ceux qui les portent et mettre les bons sujets sous les bons angles dans le débat : c'est cette méthode que le présent rapport donne à voir.

NOS MEMBRES

2025



NOTRE ÉQUIPE 2025



Xavier Lépine
Président



Chloë Voisin-Bormuth
Directrice générale



Anaïs Jardin
Chargée d'études -
économiste



Juliette Podglajen
Chargée de projets et
d'études attractivité



Octave Saltel
Chargé de relations
membres



Zahia Attar
Chargée de relations
institutionnelles



Louise Limare
Responsable communication
et événementiel



Fahd Gueddi
Chargé de
communication digitale

En 2025, nous avons accueilli : **Orane Belguerras, José-Felipe Dessagne, Méлина Moréteau-Raunet, Maurin Pasqualini et Aurore Bies.**

CONSEIL D'ADMINISTRATION 2025



Xavier Lépine
Président



Dominique Restino
Président
CCI Paris Île-de-France



Patrick Ollier
Président
Métropole du Grand Paris



Bruno Didier
Trésorier
CCI Paris Île-de-France



Borina Andrieu
Directrice générale
Wilmotte & Associés



Laure Confavreux Colliex
Directrice générale
Manifesto



Stéphane Fratacci

Directeur général
CCI Paris Île-de-France



Pierre-Yves Guice

Directeur général
Paris La Défense



Laurent Girometti

Directeur général
EpaMarne EpaFrance



Marc Lhermitte

Senior Partner
EY Consulting



Bernard Michel

Président
Viparis



Jean-François Monteils

Président du Directoire
Société des Grands Projets



Laurent Permasse

Directeur Eco Transitions,
membre du ComEx
Sofinco



Pierre Simon

Président d'honneur

PCE : LE LAB' DE L'ATTRACTIVITÉ

FOCUS JAPON

Le Japon, laboratoire des transitions

Le 27 janvier 2025, Paris-Île de France Capitale Économique (PCE) a réuni ses membres et partenaires à la Maison de la culture du Japon à Paris à l'occasion de sa soirée de vœux. Placée sous le signe de l'anticipation et de la prospective internationale, cette rencontre a permis d'ouvrir une **réflexion collective autour des grandes transitions à l'œuvre au Japon, en écho aux enjeux franciliens**.

En préambule, les participants ont été invités à découvrir l'exposition « Tokyo, naissance d'une ville moderne ». À travers une remarquable sélection d'estampes, cette visite a mis en lumière la reconstruction de Tokyo après le grand incendie du Kantō et la manière dont la capitale japonaise s'est progressivement affirmée comme une métropole moderne, résiliente et innovante. Cette séquence culturelle a offert un éclairage historique précieux sur la capacité du Japon à se réinventer face aux crises.

La soirée a également été l'occasion de présenter les travaux de PCE sur le Japon comme laboratoire des transitions.

Le premier enjeu abordé concerne le défi démographique. Avec **29,1 % de sa population âgée de 65 ans et plus**, le Japon fait figure de laboratoire avancé du vieillissement. Les politiques publiques japonaises interrogent notamment l'emploi des seniors, l'adaptation de l'urbanisme et le recours aux technologies pour préserver l'autonomie et la qualité de vie.

Les échanges ont ensuite porté sur la transformation urbaine de Tokyo. La capitale japonaise engage de **vastes projets de réaménagement** – notamment à Shibuya ou autour de la gare de Tokyo – tout en renforçant la résilience de ses infrastructures face aux risques naturels, dans une perspective de long terme.

La question économique a également occupé une place centrale. Malgré une **dette publique élevée, atteignant 285 % du PIB**, le Japon s'appuie sur un **modèle de financement largement domestique** afin de maintenir sa stabilité financière et de préserver ses marges de manœuvre stratégiques.

Autre thématique clé : le tourisme, confronté à une croissance très rapide des flux. Avec une **hausse de 47,1 % du nombre de visiteurs en 2024**, le Japon s'interroge sur la mise en place d'un modèle plus durable, conciliant attractivité internationale, gestion des flux et qualité de vie des habitants.

La résilience face aux crises constitue également un axe structurant de la réflexion. Marquée par les catastrophes naturelles, Tokyo a développé le programme Tokyo Resilience, destiné à anticiper et gérer les risques sismiques, climatiques et sanitaires.

Enfin, les discussions ont mis en lumière un **défi générationnel majeur**. L'expatriation croissante des jeunes Japonais et les phénomènes d'isolement social, tels que le syndrome *hikikomori*, posent la question de leur place et de leur mobilisation au sein d'une société vieillissante.

Cette soirée a donné lieu à des échanges riches et approfondis, croisant analyses prospectives et retours d'expérience, et confirmant la pertinence du Japon comme terrain d'observation privilégié des grandes transitions contemporaines.



Soirée des vœux à la Maison de la Culture du Japon, 27 janvier 2025.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

RETOUR SUR L'AG 2025

Un temps fort structurant pour Paris-Île de France Capitale Économique (PCE)

L'Assemblée générale 2025 de PCE a réuni l'ensemble de la communauté des Grand Paris Makers® autour d'un temps d'échange et de travail marquant pour l'association le 9 décembre 2025. Cette matinée a permis de revenir sur les évolutions majeures engagées par PCE et de **confirmer son positionnement en tant que think tank de référence sur l'attractivité du Grand Paris.**

Au cœur des discussions, la transformation de PCE s'est affirmée : au-delà d'un rôle de producteur d'études, l'association se conçoit désormais comme un lieu de construction de la réflexion stratégique, de la doctrine et des coalitions d'action nécessaires pour accompagner les mutations du Grand Paris.

2024-2025 : l'installation d'un nouveau modèle

Dans un contexte marqué par de fortes incertitudes géopolitiques, économiques et technologiques, PCE a consolidé un modèle fondé sur une conviction centrale : **l'anticipation des conséquences de ces transitions et chocs est plus que jamais déterminante dans la prise de décision.** Les travaux menés visent ainsi à les analyser, à établir des diagnostics partagés, puis à formuler des propositions concrètes à destination des acteurs publics et privés.

Ce modèle s'articule autour de plusieurs piliers structurants :

- une **approche de l'attractivité à 360°**, intégrant les dimensions économiques, sociales, territoriales et environnementales ;
- des **travaux prospectifs** qui contribuent à inscrire des sujets clés à l'agenda du Grand Paris, tels que l'intelligence artificielle et les data centers, les organisations internationales, le logement des seniors, le sport, les industries culturelles et créatives, l'artisanat industriel ou encore la parité ;
- des **analyses produisant des diagnostics et des grilles de lecture** : études, *Les Cahiers de l'Attractivité*, baromètres, livres blancs, notes et dispositifs de veille, conçus comme des outils d'aide à la décision ;
- des **formats collectifs** réunissant entreprises, institutions, élus, experts et acteurs internationaux, afin de faire émerger des trajectoires d'action partagées.

L'Assemblée générale a mis en évidence les premiers effets de ce travail : **l'émergence de cadres de référence communs**, des **projets mieux outillés pour changer d'échelle** et, surtout, **une communauté de membres pleinement engagée**, s'appropriant les sujets, les discutant, les enrichissant et les mettant à l'épreuve.

Gouvernance et dynamique collective

La nomination de **Laure Confavreux Colliex** (Manifesto), **Laurent Girometti** (EpaMarne EpaFrance), **Jean-François Monteils** (Société des Grands Projets) et **Pierre-Yves Guice** (Paris La Défense) au Conseil d'administration s'inscrit pleinement dans cette dynamique. Elle renforce la capacité collective de PCE à analyser les transformations en cours et à formuler des propositions utiles et opérationnelles pour le Grand Paris.

Cette Assemblée générale a également été l'occasion d'échanges nourris entre l'ensemble des participants issus des sphères institutionnelles, économiques et territoriales, témoignant de la richesse et de la diversité de la communauté PCE.

Moment de dialogue ouvert, de projections ambitieuses et de volonté partagée, l'Assemblée générale 2025 confirme le rôle de Paris-Île de France Capitale Économique comme laboratoire de l'attractivité du Grand Paris, engagé dans la transformation des idées en actions concrètes.



Assemblée générale, 9 décembre 2025.

NEWSLETTERS

Une veille internationale structurante, amplifiée en 2025

Lancée en 2024, la **T-Time s'est imposée comme un marqueur fort de la communication** de Paris-Île de France Capitale Économique et de sa proposition de valeur auprès des membres. En 2025, nous avons poursuivi et amplifié cette dynamique, en consolidant à la fois le rythme, la qualité éditoriale et l'impact du format.

Chaque jour à 17 h, nos équipes proposent une veille internationale ciblée avec un article décrypté issu de la presse internationale ou scientifique (innovation, logement, culture, sport, IA, urbanisme, etc.), accompagné d'un clin d'œil pop culture devenu emblématique. En 2025, plus de 210 numéros de la **T-Time** ont été publiés.

Cette régularité et cette exigence éditoriale se traduisent par une forte progression de l'engagement : **le taux d'ouverture moyen de la version quotidienne est passé de 45 % en 2024 à 65 % en 2025**, témoignant d'une appropriation croissante du format par nos Grand Paris Makers®.



Header de la **T-Time**, notre newsletter de veille internationale quotidienne.

Afin d'élargir son impact au-delà du cercle des membres, la **Weekly**, lancée en complément, s'est elle aussi installée durablement. Diffusée chaque lundi midi à l'ensemble de notre base de contacts, elle propose un condensé des articles de la semaine précédente. En 2025, plus de 40 éditions ont été publiées. **Là encore, la dynamique est positive, avec un taux d'ouverture moyen passé de 50 % en 2024 à 60 % en 2025.**

En 2025, la T-Time et la Weekly confirment ainsi leur rôle central dans le dispositif de veille de PCE.



Header de la newsletter *Le Grand Paris en V.O.*

Le Grand Paris en V.O.

Lancement de la veille mensuelle Le Grand Paris en V.O.

Afin de compléter et d'enrichir son offre de newsletters, Paris-Île de France Capitale Économique (PCE) a lancé en 2025 une nouvelle veille mensuelle à destination de ses membres : *Le Grand Paris en V.O.*

Cette publication propose une **lecture ciblée de l'actualité du Grand Paris telle qu'elle est traitée par la presse internationale**. Elle vise à porter un regard extérieur, comparatif et souvent décalé sur les projets, politiques et dynamiques qui structurent le territoire métropolitain.

Chaque édition s'attache à répondre à trois questions clés : quels projets du Grand Paris retiennent l'attention des médias internationaux ? Comment sont-ils perçus et commentés à l'étranger ? Et quels enjeux émergent au-delà des discours institutionnels et des récits locaux ?

En donnant à voir le Grand Paris « en version originale », cette veille permet de **mieux comprendre la manière dont le territoire est lu, interprété et évalué à l'international**. Elle constitue ainsi un outil d'aide à la décision pour les membres de PCE, en éclairant les écarts entre intentions publiques, perception externe et réalités opérationnelles.



Header de la newsletter *Paris Region In & Out*.

Paris Region In & Out

Lancement de la newsletter Paris Region In & Out

En octobre 2025, Paris-Île de France Capitale Économique (PCE) et Choose Paris Region (CPR) ont franchi une nouvelle étape dans leur coopération en lançant *Paris Region In & Out*, une newsletter commune **dédiée à l'attractivité francilienne**. Ce projet s'inscrit dans une volonté partagée de renforcer la capacité collective à analyser, comprendre et valoriser les dynamiques internationales et territoriales qui façonnent l'Île-de-France.

Initiée sous l'impulsion de Chloë Voisin-Bormuth et Baptiste Orlandini, cette nouvelle publication vise à prolonger et enrichir les travaux de veille déjà menés par PCE, notamment la *T-Time*, ainsi qu'à les traduire en stratégies opérationnelles. C'est dans cette perspective que prend tout son sens la collaboration entre PCE et CPR, forte de leur connaissance fine du tissu économique, des investisseurs et des territoires.

Avec *Paris Region In & Out*, l'ambition est en effet de mettre en regard ces signaux faibles détectés à l'international (« *out* ») avec les projets franciliens et les décisions d'investissement étranger (« *in* »), afin d'**identifier les domaines dans lesquels l'Île-de-France est pionnière, ceux où des marges de progression subsistent ainsi que les leviers permettant de renforcer son attractivité dans un contexte international en profonde mutation**. Diffusée à un rythme mensuel, la newsletter s'adresse ainsi en priorité aux gouvernances respectives des deux organisations.

Paris Region In & Out a fait l'objet de trois éditions sur la fin de l'année, marquant une première phase d'expérimentation réussie et posant les bases d'un rendez-vous éditorial structurant pour les années à venir.

LINKEDIN

En 2025, nous avons poursuivi notre communication externe sur LinkedIn avec un rythme hebdomadaire, afin de valoriser notre veille sur le Grand Paris, nos travaux et nos membres. Certains jours sont dédiés à des formats réguliers : la veille Grand Paris le mercredi et la mise en avant d'un projet ou d'un de nos Grand Paris Makers® (membres) le vendredi, pour donner de la visibilité aux acteurs qui transforment le territoire.

Résultats :

208 000

impressions sur
l'année (+58 % par
rapport à 2024)

1 300

nouveaux
abonnés (+30 %
sur l'année)

Ces indicateurs montrent un engagement croissant et un rayonnement renforcé de nos contenus et initiatives sur LinkedIn.

INSTAGRAM

Ouverture d'un compte Instagram

En 2025, Paris-Île de France Capitale Économique a ouvert son compte Instagram afin de **toucher une nouvelle audience et de proposer une vitrine supplémentaire** pour valoriser ses projets et initiatives. Ce nouveau canal de communication permettra de diffuser les travaux de PCE, de mettre en lumière les actions de ses membres et de renforcer la visibilité du Grand Paris auprès d'un public plus jeune et international. Le développement de la page est prévu en 2026, avec des contenus réguliers et des formats adaptés aux réseaux sociaux.

PRESSE

Relations presse et visibilité du Grand Paris

En 2025, Paris-Île de France Capitale Économique a été régulièrement sollicitée par la presse – *La Tribune*, *Le Journal du Grand Paris* notamment – pour apporter son expertise et mettre en lumière les projets du Grand Paris ainsi que les initiatives de ses membres. Dans ce cadre, PCE consulte systématiquement ses adhérents en amont afin de relayer au mieux leurs messages et priorités, assurant ainsi une couverture médiatique précise et stratégique. **Cette présence dans les médias contribue à renforcer l'attractivité et la notoriété du territoire et des acteurs qui le transforment.**

Chronique régulière dans Le Journal du Grand Paris

Depuis fin 2025, notre Directrice générale, Chloë Voisin-Bormuth, tient une chronique bimestrielle dans *Le Journal du Grand Paris*. Elle y analyse le territoire francilien à partir des regards internationaux, en réutilisant et valorisant les productions de PCE, notamment *Le Grand Paris en V.O.* Cette chronique permet de mettre en avant les travaux de PCE et les initiatives de ses membres.

**LE JOURNAL DU
GRAND PARIS**
et de l'Île-de-France



Le regard de Chloë Voisin-Bormuth – Le Grand Paris entre dans le récit

Le regard de





— PROJETS

— **ARTISANAT**

STATION A – BENCHMARK INTERNATIONAL POUR UN LIEU EMBLÉMATIQUE DÉDIÉ AUX ARTISANS

Dans la continuité de l'étude conduite en 2022 avec l'Institut Paris Region et la participation de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat (CMA) d'Île-de-France sur les artisans de l'industrie, **PCE a poursuivi en 2025 son travail sur la création d'un lieu emblématique dédié à ces entreprises productives**, encore trop peu visibles alors qu'elles jouent un rôle stratégique dans l'innovation industrielle francilienne.

Porté par Grand-Orly Seine Bièvre en lien avec la CMA Île-de-France, le projet Station A vise à répondre à un enjeu qui dépasse largement la seule question immobilière. Il s'agit de **donner une adresse, une visibilité et une puissance collective** à des entreprises capables de prototyper, produire en petite série, réparer, adapter des procédés, répondre à des cahiers des charges complexes et travailler avec des grands comptes, des start-up industrielles ou des laboratoires. Ces entreprises constituent un **maillon essentiel de l'industrie agile francilienne** ; Station A doit leur offrir une infrastructure à la hauteur de leur rôle.

Pour nourrir cette ambition, **PCE a conduit un benchmark international** de sept lieux emblématiques :

- Artisans Asylum à Boston,
- Industrial Makerspace en Bavière,
- Newlab à Brooklyn,
- T-Works à Hyderabad,
- MotionLab à Berlin,
- Designtech CoFactory à Milan,
- et l'Advanced Manufacturing Park au Royaume-Uni.

Ce travail s'est appuyé sur **une analyse croisée des modèles économiques, des choix de site, de l'organisation spatiale, de la gouvernance, des services proposés et des liens créés** entre artisans, start-up industrielles, PME, grands groupes, investisseurs, acteurs de la formation et partenaires publics. Plusieurs entretiens avec des fondateurs ou opérateurs ont permis de comprendre les conditions concrètes de fonctionnement de ces lieux.

L'apport de PCE a été de déplacer le regard : les lieux les plus inspirants ne sont pas de simples bâtiments équipés, mais des plateformes de développement économique. Newlab, à Brooklyn, crédibilise le hardware en mettant start-up, industriels, financeurs et programmes pilotes dans un même écosystème. MotionLab Berlin organise le passage du prototype à la pré-série. L'Industrial Makerspace bavarois assume une promesse simple : penser, fabriquer, démontrer au même endroit. Dans tous les cas, **le lieu produit plus que de l'espace : il produit de la légitimité, du marché, de la confiance et de l'attractivité.**

Ces enseignements sont directement utiles pour Station A. Ils montrent qu'un tel projet doit combiner ateliers privatifs, labs mutualisés opérés, espaces de démonstration, confidentialité, accès logistique, stockage, portance, extraction, services business, formation, showroom et mise en relation avec les grands comptes. Ils soulignent aussi l'importance d'un **modèle économique hybride, d'une gouvernance lisible, d'une animation forte et d'un marketing territorial capable de rendre ces métiers plus visibles et plus attractifs**, notamment auprès des jeunes.



Présentés à Grand-Orly Seine Bièvre à l'automne 2025, **ces travaux ont complété le benchmark national conduit par la CMA Île-de-France**. La confrontation des deux approches a permis de préciser les conditions d'une Station A adaptée au contexte français : un portage public suffisamment fort pour sécuriser le foncier et préserver des loyers accessibles ; une organisation spatiale compatible avec les exigences productives ; une articulation claire entre espaces ouverts, ateliers confidentiels et services mutualisés ; et une **capacité à connecter les petites structures industrielles aux grands donneurs d'ordre**.

À travers ce benchmark, PCE a contribué à faire émerger une ambition plus forte pour Station A : non **pas une zone artisanale premium, mais une infrastructure métropolitaine pour l'industrie agile**. Un lieu où les savoir-faire productifs deviennent visibles, où les entreprises peuvent gagner en crédibilité et en capacité de développement, et où Grand-Orly Seine Bièvre peut affirmer une position singulière dans la réindustrialisation francilienne.

— **ATTRACTIVITÉ**

ATTRACTIVITÉ

SÉANCE DE TRAVAIL AVEC LE DÉPUTÉ CHARLES RODWELL

Dans le cadre de ses travaux consacrés à l'attractivité du Grand Paris, Paris-Île de France Capitale Économique (PCE) a organisé en juin, à la Métropole du Grand Paris, une séance de travail du groupe Attractivité, co-présidé par Xavier Lépine et Marc Lhermitte. **Cette rencontre a accueilli Charles Rodwell, député des Yvelines, spécialiste des enjeux d'attractivité et de compétitivité économiques.**

Réunissant une trentaine de dirigeants d'entreprises, d'experts et d'acteurs publics, la matinée s'est tenue en format Chatham House, favorisant des échanges ouverts et approfondis autour des conditions de l'attractivité francilienne dans un contexte de fortes mutations macroéconomiques et géopolitiques.



Une réflexion stratégique sur l'attractivité « d'attaque »

Les échanges se sont appuyés sur les travaux menés par Charles Rodwell, notamment son rapport parlementaire « *Pour une politique d'attractivité d'attaque au service de l'indépendance et de la sécurité économique de la France* », remis en 2023 à l'issue d'un Tour de France au cours duquel il a rencontré 160 chefs d'entreprise et 140 élus locaux.

Le député a défendu la **nécessité d'une politique d'attractivité plus offensive**, ciblée et assumée comme **un outil stratégique au service de la souveraineté économique et de la sécurité des chaînes d'approvisionnement**. Ses recommandations s'articulent autour de trois piliers structurants :

- la **rapidité d'exécution**, notamment par une meilleure coordination entre les acteurs de l'attractivité aux différents échelons territoriaux et nationaux ;
- la **sécurité juridique des investissements**, avec la proposition d'un « contrat d'implantation » offrant un cadre réglementaire stabilisé sur cinq ans ;
- l'**ampleur des moyens mobilisés et des effets recherchés**, en particulier via le rôle de Bpifrance dans la revitalisation des PMI des villes moyennes et la facilitation du dépôt de brevets technologiques.

Charles Rodwell a également partagé les enseignements issus de son action parlementaire, rappelant les fragilités structurelles de l'économie française et européenne : recul de la part de l'industrie dans le PIB, dépendances industrielles révélées par la crise sanitaire, choc énergétique, recompositions géopolitiques et pressions concurrentielles internationales. **Autant d'éléments qui appellent à repenser les politiques d'attractivité comme des leviers stratégiques de réindustrialisation et de compétitivité.**

Des échanges nourrissant les travaux du groupe Attractivité

En ouverture de la séance, Philippe Castanet, Directeur général des Services de la Métropole du Grand Paris, a rappelé la nécessité de renouveler les cadres de pensée en matière d'attractivité, soulignant l'importance de la lucidité stratégique et de la capacité à remettre en question les positions acquises.

Les débats, modérés par Marc Lhermitte, Senior Partner chez EY, ont permis d'identifier plusieurs leviers d'action prioritaires, parmi lesquels **la viabilisation des modèles de financement de l'économie, le renforcement d'une politique industrielle européenne proactive et l'évolution de la commande publique au service des TPE, PME et ETI.**

En conclusion, Xavier Lépine a souligné l'importance de **développer une culture de la complexité pour appréhender les grandes transitions économiques, industrielles et territoriales**, rappelant que des solutions en apparence simples peuvent engendrer des effets contre-productifs.

Cette séance s'inscrit pleinement dans les objectifs du groupe de travail Attractivité, piloté par PCE, qui vise à **établir un diagnostic lucide et constructif de l'attractivité francilienne** et à **formuler**, à partir de l'analyse d'une quinzaine de facteurs multidimensionnels (foncier, fiscalité, talents, innovation, qualité de vie, résilience), **des recommandations stratégiques opérationnelles.**



Séance de travail avec le député Charles Rodwell, 3 juin 2025.

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

POSITIONNER LE GRAND PARIS SUR LA CARTE MONDIALE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Le sujet de l'intelligence artificielle (IA) ne se limite pas à son aspect technologique. Loin d'être une technologie immatérielle ou virtuelle, l'IA repose sur des ressources physiques, humaines, tangibles et territorialisées. Ainsi, la "course à l'IA" ne se joue pas uniquement entre grandes puissances ou géants du numérique ; elle se joue aussi à l'échelle des territoires. La Silicon Valley, Londres ou Pékin rivalisent pour attirer talents, investissements, infrastructures et entreprises innovantes. Le Grand Paris, lui aussi, entend **s'affirmer comme un pôle majeur de l'IA à l'échelle mondiale.**

L'Île-de-France dispose d'atouts considérables : excellence académique, centres de recherche de pointe, grandes entreprises innovantes, vivier dynamique de start-up et écosystèmes locaux spécialisés. Toutefois, la région et l'Europe dans son ensemble peinent à affirmer leur leadership, notamment face aux États-Unis, à la Chine et au Royaume-Uni, leaders historiques de l'IA selon les principaux classements internationaux.

PCE prépare une étude visant à analyser le positionnement francilien et à mettre en lumière le rôle des dynamiques territoriales portées par les clusters et écosystèmes d'innovation.

Objectifs des travaux :

1. Cartographier la chaîne de valeur de l'IA et évaluer la position francilienne.
2. Analyser l'écosystème francilien et comparer ses forces avec d'autres hubs mondiaux (Silicon Valley, Londres, Pékin, Montréal, Berlin, Munich).
3. Définir un positionnement stratégique pour le Grand Paris.
4. Identifier des pistes concrètes pour faire du Grand Paris un écosystème pionnier et leader dans le domaine de l'IA.

Deux axes distinguent notre approche :

- **Une vision étendue de l'IA**, englobant non seulement l'IA générative et les modèles avancés, mais également l'ensemble de la chaîne de valeur : puces, data centers, cloud, modèles et applications.
- **Une analyse intégrée des dynamiques globales** (attractivité, souveraineté) **et locales** (clusters, effets d'agglomération, synergies locales).

Ces travaux s'appuient sur des entretiens avec des experts internationaux, des dirigeants d'entreprises de l'IA et des acteurs locaux impliqués dans le déploiement technologique.

En complément de l'étude, **un nouveau numéro des Cahiers de l'Attractivité dédié à l'IA** sera publié afin de donner la parole aux acteurs locaux qui œuvrent pour le développement de l'IA dans le Grand Paris et de renforcer la visibilité et la compétitivité internationale de la métropole dans un secteur stratégique pour l'avenir.



— DATA CENTERS

DATA CENTERS

ACCOMPAGNER LES COLLECTIVITÉS FACE AUX ENJEUX DES DATA CENTERS

Face à l'accélération des projets de data centers, portée par la croissance du cloud, de l'intelligence artificielle et des besoins de souveraineté numérique, Paris-Île de France Capitale Économique a engagé en 2025 **un travail dédié à l'élaboration d'un Guide du data center durable et acceptable**, en partenariat avec Ville de Demain x STATION F et France urbaine.

L'objectif de ce guide n'est pas de produire une grille de décision "pour ou contre" les data centers, mais d'**outiller la décision publique**. Il vise à **aider les collectivités à mieux comprendre les projets qui leur sont proposés**, à objectiver leurs impacts, à identifier leurs marges de manœuvre et à construire un dialogue plus équilibré avec les opérateurs. Il répond ainsi à une double asymétrie : asymétrie d'information, face à des projets techniques, complexes et parfois opaques ; asymétrie d'évaluation, entre des bénéfices souvent appréciés à l'échelle nationale ou internationale (connectivité, souveraineté numérique, attractivité économique) et des impacts qui se manifestent principalement à l'échelle locale (foncier, énergie, eau, insertion urbaine, acceptabilité).

Le guide est structuré autour de quatre grandes parties :

1. Comprendre les fondamentaux des data centers et la diversité de leurs modèles ;
2. Maîtriser leurs impacts environnementaux, notamment sur l'énergie, l'eau, les équipements, les émissions et la chaleur fatale ;
3. Analyser leurs implications territoriales, foncières, urbaines et paysagères ;
4. Objectiver enfin leurs retombées socio-économiques, en distinguant les promesses d'attractivité, les emplois réellement créés, les effets fiscaux, les coûts d'opportunité et les leviers d'ancrage local.

À cette analyse s'ajoutent des outils directement mobilisables par les élus et les services : **une checklist d'instruction** d'un projet de data center, des **questions clés** pour préparer la négociation, ainsi que de **nouveaux indicateurs** destinés à compléter les métriques classiques du secteur.

- L'**Indice d'Efficacité Foncière** vise à mieux apprécier la sobriété foncière des projets.
- L'**Indice de Pression Hydrique** replace la consommation d'eau dans son contexte territorial.
- Le **Score de Circularité Énergétique** permet d'évaluer la chaleur réellement valorisable pour le territoire.

Ces indicateurs n'ont pas vocation à produire un verdict automatique, mais à fournir des repères pour comparer, prioriser et négocier.

La démarche s'appuie sur un important travail d'entretiens qualitatifs avec des élus, des services techniques, des opérateurs, des acteurs de l'aménagement et de l'attractivité. Elle permet à la fois de faire remonter les retours d'expérience des collectivités les plus avancées sur le sujet et de prendre en compte les questionnements de territoires moins outillés, mais déjà confrontés à des arbitrages complexes entre développement économique, transition écologique, contraintes énergétiques, sobriété foncière et acceptabilité citoyenne.

En valorisant des exemples français et internationaux, le guide montre que le développement des data centers peut devenir un levier d'innovation territoriale à condition d'être mieux anticipé, mieux planifié et mieux négocié. L'enjeu est de dépasser une logique d'accueil opportuniste pour promouvoir de nouveaux standards : transparence des données, sobriété foncière, performance environnementale, insertion urbaine, valorisation de la chaleur, contribution à l'écosystème économique local et engagements suivis dans le temps.

Ce travail s'inscrit ainsi dans une ambition plus large : **permettre aux collectivités de ne pas subir l'implantation des data centers, mais d'en faire un véritable levier de stratégie territoriale**. Au-delà de l'accompagnement des acteurs publics, l'enjeu est également de contribuer à l'émergence de nouveaux standards de développement pour une industrie confrontée partout dans le monde aux mêmes défis : pression sur les ressources énergétiques et hydriques, sobriété foncière, acceptabilité locale, intégration urbaine et création de valeur pour les territoires.

En favorisant une meilleure transparence, des critères d'évaluation partagés et des pratiques plus exigeantes, cette démarche vise à créer un effet d'entraînement pour l'ensemble de la filière.

Le *Guide*, publié en 2026, est à découvrir en intégralité sur notre site web.

Data4, pionnier du data center durable et acceptable

Aux côtés de Choose Paris Region, de L'Institut Paris Region et de la Région Île-de-France, Paris-Île de France Capitale Économique a visité le cluster de data centers Data4 à Marcoussis (PAR01), référence européenne en matière de data centers durables.

Le site regroupe 23 data centers sur 133 hectares, avec 250 MW (Mégawatts) de réserves électriques et près de 1 000 emplois sur les sites PAR01 et PAR02 (dont 15 % d'emplois directs), soit 7 ETP par MW IT.

Data4 se distingue par un fort ancrage territorial : coopération étroite avec la mairie de Marcoussis, mobilisation d'un réseau de partenaires locaux et engagement annuel auprès de l'Agglomération Paris-Saclay via une charte dédiée à l'emploi, à l'insertion, à l'environnement et à la coopération territoriale.

En lien avec l'Université Paris-Saclay, Data4 mène également un programme de recherche innovant sur l'utilisation de micro-algues pour capter le CO₂ émis par les data centers et explorer des voies de valorisation énergétique et environnementale.

Cette visite alimente directement nos travaux menés avec Ville de Demain x STATION F et France urbaine.



Visite du data center de Data4, 20 novembre 2025.

— **LOGEMENT**

“MONÉTISATION DU PATRIMOINE” : MOBILISER LE CAPITAL IMMOBILIER POUR FINANCER LA RETRAITE, LA VIEILLESSE ET LA DÉPENDANCE

Face au vieillissement de la population, la France compte de plus en plus de ménages seniors “*house rich, cash poor*” : riches en capital immobilier mais pauvres en capital liquide. 74 % des seniors sont aujourd'hui propriétaires de leur logement mais ces mêmes seniors manquent de liquidités pour financer leur retraite et leurs projets. Le capital immobilier reste rarement transformé en liquidités et constitue ainsi une richesse immobilisée, encore largement sous-exploitée comme levier de financement de l'économie française.



Pour répondre à ces enjeux, PCE, en partenariat avec la Chambre des notaires de Paris, a lancé un groupe de travail dédié à la monétisation du patrimoine immobilier.

L'objectif : identifier les leviers permettant de mobiliser le capital immobilier des seniors pour financer la retraite, la dépendance et l'adaptation des logements, en explorant des dispositifs existants tels que le viager, le prêt avance mutation, le bail emphytéotique et la fiducie-sûreté.

1^{re} session – Le viager

La 1^{re} rencontre a réuni banques et opérateurs spécialisés (Arrago, Groupe Caisse des Dépôts, CFCAL-Banque, ETXEA CAPITAL, Monetivia Inc., Skarlett, Sofinco) pour dresser un diagnostic :

- Le terme “viager” reste un repoussoir culturel, malgré un marché au potentiel important.
- Les investisseurs perçoivent un risque lié à l'horizon incertain du produit.
- Les freins réglementaires et la complexité des dispositifs limitent leur adoption.

Pourtant, le besoin de liquidité et de financement du bien-vieillir est croissant.



Session du groupe de travail, 10 septembre 2025 : C. Evangelidis - Etxea Capital ;
A. Gouttefarde - Skarlett ; A. Rouéssé - Arrago ; J. Wackenheim - CFCAL et L. Permasse - Sofinco.

2^e session – Le prêt avance mutation

La 2^e séance a permis de discuter du prêt avance mutation (PAM), dispositif confidentiel permettant à un propriétaire, souvent âgé ou à faibles revenus, de bénéficier d'un prêt adossé à la valeur de son logement sans remboursement avant mutation. Les échanges ont porté sur :

- Les raisons de la faible diffusion actuelle (moins de 100 prêts distribués en 2023).
- Les leviers réglementaires et financiers pour accélérer le déploiement.
- Les perspectives d'élargissement du PAM pour financer la rénovation énergétique et l'adaptation des logements.

3^e session – Fiducie-sûreté pour les ménages

La 3^e séance était dédiée au mécanisme de la fiducie-sûreté, inspiré du trust anglo-saxon et généralement utilisé pour les entreprises. Pourrait-on transposer ce dispositif au financement du bien-vieillir et à la transmission patrimoniale ? Les experts d'Arkéa Crédit Bail, IQ-EQ, Groupe BPCE et l'AFIDU ont contribué au débat.

4^e session – Copropriété

La 4^e séance a permis d'approfondir les freins à la diffusion de la fiducie-sûreté (coût, fiscalité, confusion avec le trust, inertie bancaire) tout en analysant les contraintes spécifiques liées à la copropriété.

Prochaines étapes 2026

En 2026, le groupe poursuivra ses travaux autour de plusieurs axes : approfondir le potentiel du bail emphytéotique, auditionner des acteurs publics et politiques, publier une note de benchmark international sur les dispositifs de monétisation du patrimoine immobilier et formuler des recommandations pour faciliter le passage à l'échelle d'outils innovants, responsables et sécurisés.

À travers cette démarche, PCE entend contribuer à un débat stratégique encore insuffisamment structuré : **comment transformer une richesse immobilière aujourd'hui largement immobilisée en levier de financement du vieillissement, de l'autonomie et de l'adaptation des logements, tout en protégeant les seniors et leurs familles ?**



Session du groupe de travail, 23 octobre 2025 : S. Maljevac - Société Générale Private Banking ; G. Voisard, Ministère du Logement et V. Streiff, Chambre des notaires de Paris.

Répondre aux défis du vieillissement et de la transmission du patrimoine par l'innovation

Le 9 octobre 2025, lors du séminaire *New approaches to the real estate market* organisé par The Global Diwan, Paris-Île de France Capitale Économique (PCE) a présenté son groupe de travail sur la monétisation du patrimoine, présidé par Xavier Lépine et Vivien Streiff, en partenariat avec la Chambre des notaires de Paris.

Trois dispositifs innovants ont été mis en avant :

- **Tokenisation des actifs immobiliers** : ouvre l'accès à une nouvelle génération d'investisseurs pour les promoteurs et fonds.
- **Fiducie-sûreté** : mécanisme flexible inspiré du trust anglo-saxon, adapté à la transmission et au financement du bien-vieillir.
- **Viager et prêt viager hypothécaire** : solutions existantes mais à massifier pour accompagner la vague de transfert de propriété des +60 ans.

L'enjeu est clair : lever les freins réglementaires, financiers et culturels pour mobiliser le capital immobilier des seniors, financer la retraite, la dépendance et faciliter les transmissions, tout en développant des solutions viables à grande échelle.



Séminaire organisé par The Global Diwan, 9 octobre 2025, présentation du GT "Monétisation du patrimoine" avec Alexis Rouëssé - Arrago et Aurélien Gouttefarde - Skarlett.

— **LOGISTIQUE**

SOUVERAINETÉ LOGISTIQUE : UN NOUVEAU PILIER DE L'ATTRACTIVITÉ ET DE LA PUISSANCE PRODUCTIVE

En 2025, Paris-Île de France Capitale Économique (PCE) a engagé un travail de fond sur la souveraineté logistique, une thématique longtemps reléguée au rang de sous-secteur immobilier mais redevenue centrale dans un contexte international marqué par la multiplication des crises.

Crises géopolitiques, tensions sur les routes maritimes, inflation, reconfiguration des chaînes de valeur mondiales : **la logistique s'impose aujourd'hui comme la colonne vertébrale de la puissance économique**. Aux États-Unis, les *supply chains* sont pleinement intégrées à la stratégie de leadership global ; en Chine, elles constituent l'épine dorsale des Nouvelles routes de la soie. En France et en Europe, la prise de conscience progresse, mais reste incomplète.

Le point de départ des travaux menés par PCE est volontairement lucide et non idéologique : **il ne s'agit ni de fermer le territoire aux investissements étrangers, ni d'opposer acteurs nationaux et internationaux**. La réalité est plus ambivalente : la plupart des chaînes logistiques sont structurellement interconnectées à des capitaux, des opérateurs et des clients étrangers. Dans ce contexte, l'enjeu n'est pas le repli, mais la capacité à identifier et protéger certains actifs stratégiques, essentiels à la continuité productive et à la résilience du territoire.

Les échanges conduits en 2025 ont mis en lumière plusieurs fragilités structurelles :

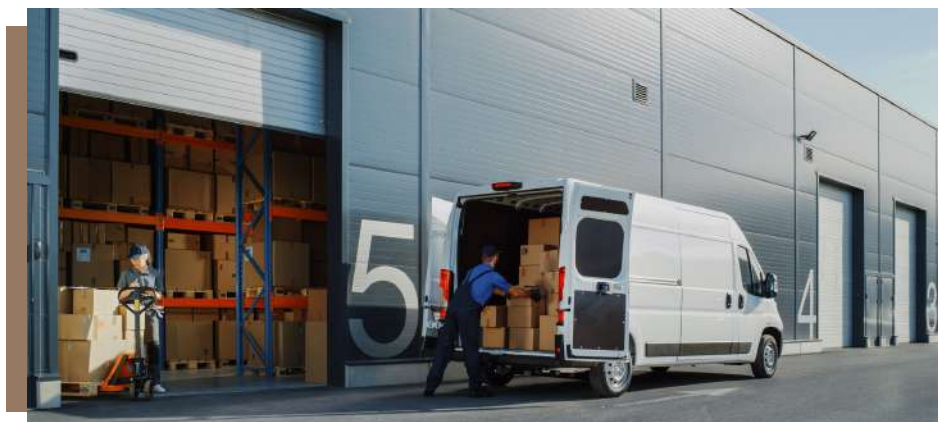
- la rareté croissante du foncier économique, accentuée par le ZAN, qui favorise des arbitrages rapides et financiers au détriment de projets de long terme ;
- un déficit de portage politique et de narration autour de la logistique et du productif, encore perçus comme peu désirables, notamment dans le débat public local ;
- l'absence d'une stratégie intégrée articulant industrie, logistique, ports, rails et données, au profit d'une juxtaposition d'outils et de politiques menées en silos ;
- un déséquilibre de capitalisation entre acteurs français et grands opérateurs internationaux, ces derniers remontant la chaîne de valeur pour capter des positions logistiques clés.

Dans ce contexte, PCE a contribué à faire émerger un changement de paradigme : **la souveraineté logistique ne doit pas être pensée comme un frein à l'attractivité, mais comme une condition de la croissance, à l'image de la stratégie britannique qui lie souveraineté, investissement et développement industriel.** Un maillage robuste d'actifs logistiques et productifs, détenus par des acteurs stables, ancrés territorialement et dotés d'un capital patient, constitue un facteur de prévisibilité, donc un levier d'attractivité pour les investissements industriels internationaux.

Nos recherches ont également souligné l'importance de raisonner en termes de réseaux et d'infrastructures systémiques, plutôt que de sites isolés. La souveraineté ne repose pas sur le contrôle des flux eux-mêmes, mais sur la maîtrise des infrastructures (hubs, plateformes, foncier embranché, données) par lesquelles ces flux transitent. La perte de ces nœuds est souvent irréversible, tant sur le plan économique qu'environnemental et stratégique.

Les travaux de PCE ont également souligné le rôle décisif d'acteurs capables d'investir dans la durée, d'ancrer les actifs logistiques dans une stratégie territoriale et de concilier performance économique, décarbonation, sécurité d'approvisionnement et qualité urbaine. À cet égard, la logistique urbaine ne relève pas seulement de l'optimisation des livraisons : elle participe à la transformation d'actifs existants, à la réduction des flux inutiles, à la résilience du tissu productif et à la capacité du Grand Paris à rester un territoire de production autant que de consommation.

À travers ce travail collectif, PCE a posé les bases d'une réflexion stratégique visant à **réconcilier souveraineté, attractivité et transition écologique.** La logistique y apparaît non comme une fonction périphérique, mais comme une composante essentielle du patrimoine productif métropolitain et un levier de puissance économique pour le Grand Paris.



CULTURE ET INDUSTRIES CRÉATIVES

LES MAGNETIQUES : CRÉATION CULTURELLE ET ATTRACTIVITÉ

La création culturelle constitue une dimension essentielle de l'attractivité des territoires, à la fois par ses impacts économiques directs et indirects (la participation des industries créatives au PIB francilien s'élève à plus de 21 milliards d'euros), par son rôle comme éveilleur de créativité et par son effet d'image.

Le projet *Les MAGNETiques* initié et porté par PCE, avec le soutien de la DRAC Île-de-France et de la Métropole du Grand Paris et l'accompagnement de Beaux Arts & Cie, s'est forgé autour d'une conviction partagée : rapprocher les arts du monde économique est un puissant levier d'innovation et de création à l'échelle de tout un territoire, d'autant plus dans un contexte de transitions multiples où l'ensemble des secteurs doit relever des défis de transformation.

Ce projet vise à rendre visible le lien entre création culturelle d'un côté et dynamisme et attractivité du Grand Paris de l'autre et à créer une fertilisation croisée entre les mondes de la culture et de l'entreprise.

Il s'articule en trois volets :

1. La rédaction d'études et de notes ;
2. L'organisation de soirées inspirantes, lieux de rencontres entre les milieux artistiques, culturels et économiques du Grand Paris ;
3. Un programme de résidences d'artistes en entreprises dans le Grand Paris.



Visite de Poush avec la délégation amstellodamoise, 10 février 2025.

LES MAGNETIQUES SOIRÉES

Échanges sur les industries créatives, l'innovation et la résilience : Grand Paris x Amsterdam

Du 10 au 11 février 2025, Paris-Île de France Capitale Économique a accueilli une **délégation amstellodamoise** pour un échange approfondi autour des industries culturelles et créatives (ICC), de l'innovation et de la résilience économique des métropoles.

La délégation comprenait

- Araf Ahmadali (Directeur Arts & Culture – Ville d'Amsterdam),
- Bas Beekman (Directeur de Amsterdam International Business, Economic Affairs Department – Ville d'Amsterdam),
- Marjolein Cremer (Policy Advisor Arts & Culture – Ville d'Amsterdam),
- Gijs Gootjes (EIT Culture & Creativity North West Europe)
- Thami Schweichler (Co-fondateur & Executive President – United Repair Centre).

Au cours de ces deux journées, **la délégation a visité des lieux emblématiques de la création francilienne**, tels que le 6b (Saint-Denis), modèle innovant d'espaces créatifs communautaires, ainsi que POUISH (Aubervilliers), ancienne usine de parfumerie transformée en écosystème artistique. Ces visites ont illustré la manière dont des bâtiments vacants peuvent être réinventés pour soutenir la création et favoriser les interactions entre artistes, habitants et acteurs locaux.



Rencontre entre Aurélie Filippetti, Directrice de la Culture de la Ville de Paris et la délégation amstellodamoise, 10 février 2025.

Les échanges ont également porté sur les politiques culturelles et la coopération inter-villes, notamment lors de la rencontre entre Araf Ahmadali et Aurélie Filippetti, Directrice de la Culture de la Ville de Paris, mettant en lumière **l'intérêt du partage européen de pratiques et l'importance de développer des politiques culturelles basées sur la donnée.**

La délégation a enfin pu découvrir les dynamiques d'innovation et d'entrepreneuriat créatif à STATION F, avec des présentations de start-up du programme Ville de Demain x STATION F, et réfléchir aux leviers d'accompagnement, d'investissement et de structuration des ICC lors d'une rencontre avec Solenne Blanc (Beaux Arts & Cie / ArtNova) et Bruno Julliard (Art Explora).

Ces deux jours ont permis de combiner visites de terrain, échanges stratégiques et inspiration **pour la structuration des filières créatives en Île-de-France, tout en renforçant les liens entre Paris et Amsterdam dans le domaine culturel et créatif.**



Soirée Les MAGNETiques Amsterdam x Grand Paris, 10 février 2025 à l'Atelier Néerlandais.

Focus sur la soirée Les MAGNETiques du 10 février 2025

Dans le cadre de l'accueil de la délégation amstellodamoise, PCE et l'Atelier Néerlandais ont organisé, lundi 10 février 2025, **une conférence rassemblant des acteurs culturels et créatifs du Grand Paris et d'Amsterdam.** L'Atelier Néerlandais est la plateforme culturelle de l'Ambassade du Royaume des Pays-Bas mais aussi une association pour les entrepreneurs néerlandais du secteur culturel et des industries créatives. L'événement a permis d'aborder les principaux enjeux des industries culturelles et créatives, notamment l'équilibre territorial des espaces culturels, la résilience économique, l'accès à l'immobilier et la transition écologique.

L'ouverture, assurée par Marylène Gallon (KAAN Architecten), a souligné l'importance du dialogue entre villes, nationalités et parties prenantes pour bâtir des politiques culturelles durables et adaptées aux transformations urbaines et sociétales.

Points clés de l'échange :

- **Soutien à la création et accessibilité** : Amsterdam a présenté son *Plan for the Arts* et sa politique fondée sur les données (Araf Ahmadali, Ville d'Amsterdam). Dans le Grand Paris, l'enjeu de l'équilibre territorial et de l'accès aux espaces créatifs demeure central (David Monteau, Métropole du Grand Paris), avec l'appui des institutions (Laurent Roturier, DRAC Île-de-France).
- **Modèles économiques résilients** : la nécessité de diversifier les sources de financement des ICC a été soulignée (Marc Lhermitte, EY). Des initiatives concrètes, comme POUCH (Laure Confavreux Colliex, Manifesto), illustrent les leviers de structuration et de soutien des écosystèmes culturels et artistiques dans un contexte de baisse des subventions publiques. La coopération entre acteurs publics et privés apparaît essentielle pour développer des modèles performants et à impact (Bas Beekman, Ville d'Amsterdam), tandis que l'échelon européen constitue un levier stratégique (Gijs Gootjes, EIT Culture & Creativity).
- **Mode et durabilité** : des approches innovantes ont été présentées, notamment à travers le déploiement à grande échelle de la réparation (Thami Schweichler, United Repair Centre) et la durabilité émotionnelle (Sophie Bonnier, Kering), favorisant l'attachement aux objets et l'allongement de leur cycle de vie.

L'événement a été l'occasion de partager des bonnes pratiques, de comparer les politiques publiques et de renforcer la coopération transfrontalière entre Paris et Amsterdam. Il illustre également **la capacité du Grand Paris à dialoguer avec d'autres métropoles européennes pour construire des modèles culturels et créatifs innovants et durables.**



Soirée Les MAGNETiques Amsterdam x Grand Paris, 10 février 2025.

LES MAGNETIQUES RÉSIDENCES

Les résidences d'artistes en entreprises visent à créer de façon concrète la rencontre entre la démarche créatrice de l'artiste et le monde de l'entreprise. Celles-ci sont mises en œuvre grâce au cofinancement de la DRAC Île-de-France et à l'accompagnement de Beaux Arts Consulting. Le programme de résidences présente une originalité : organiser au moins trois rencontres entre artistes et collaborateurs de l'entreprise d'accueil, celles-ci pouvant prendre des formes différentes (depuis un petit-déjeuner d'échanges jusqu'à la co-création).

12 tandems ont été mis en place pour la saison 1 (2022-2024). Une 2^e saison est en cours pour l'année 2024-2026 avec (à date) :

- Wilmotte Architectes & Associés x Sara Ouhammadou
- VINCI x Lek & Sowat
- IFF x Côme di Meglio
- Franklin Azzi Architecture x Anne-Charlotte Finel

Chaque résidence fait l'objet d'une valorisation par un portrait vidéo réalisé par Cathy Thiam et diffusé sur LinkedIn et YouTube.



Photos de quatre résidences de la saison 2 du programme.

Les MAGNETiques Résidences font également l'objet d'une évaluation pour tirer le bilan et nourrir la réflexion sur la façon dont la rencontre entre artistes et entreprises impacte les processus de créativité de part et d'autre. À cette fin, des entretiens semi-directifs individuels sont menés avec les artistes et tuteurs des résidences, séparément, depuis juillet 2023 et se sont poursuivis en 2025.



Présentation du *Guide des Résidences d'arts visuels* par le Cnap,
15 septembre 2025.

Les MAGNETiques Résidences à l'honneur dans le nouveau guide du Cnap

En septembre, au Palais de Tokyo, le Centre national des arts plastiques (Cnap) a lancé son nouveau guide des résidences d'arts visuels, un outil de référence pour les artistes, commissaires et structures. Le guide propose une cartographie actualisée des résidences, des repères pratiques et juridiques, un volet sur la mobilité internationale et s'enrichit d'une enquête sociologique inédite confirmant le rôle central des résidences dans le soutien aux artistes.

Paris-Île de France Capitale Économique est fière de voir son programme Les MAGNETiques présenté comme un exemple de résidence originale et ambitieuse.

Depuis son lancement en 2021 avec le soutien de la DRAC Île-de-France et Beaux Arts Consulting, le dispositif a permis 2 saisons, avec 18 résidences, 21 artistes et 14 entreprises, favorisant la création et le dialogue au cœur des entreprises. Le programme continue d'offrir des opportunités aux entreprises souhaitant rejoindre la saison 2.

— **MODE**

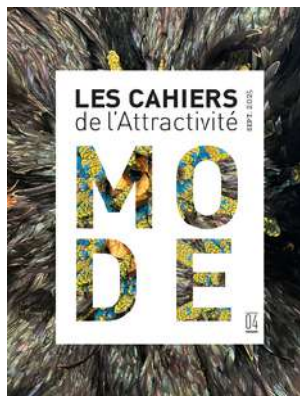
LES CAHIERS DE L'ATTRACTIVITÉ – SPÉCIAL MODE

En 2025, *Les Cahiers de l'Attractivité* poursuivent leur rôle d'outil stratégique pour Paris-Île de France Capitale Économique (PCE), en mettant en lumière les nouveaux moteurs d'attractivité du territoire. Le 4^e numéro, consacré à la mode, inaugure une nouvelle formule éditoriale combinant étude de fond, benchmark international, interviews d'acteurs clés et contributions de chercheurs et experts internationaux.

Cette approche permet d'explorer une thématique à 360°, de poser les termes du débat et d'alimenter les travaux et propositions de PCE sur l'attractivité francilienne et ses écosystèmes créatifs.

Le Grand Angle pose le cadre d'analyse en interrogeant les ressorts du statut de Paris comme capitale mondiale de la mode : la force du mythe parisien, l'ancrage territorial des savoir-faire, les effets d'entraînement du luxe sur l'économie francilienne et les défis d'avenir liés à la transmission, à la durabilité et à la transformation des modèles.

Cette étude a ainsi permis de faire émerger **plusieurs pistes de réflexion structurantes pour le Grand Paris**. Elle montre d'abord que l'artisanat demeure le socle de l'excellence parisienne, tout en étant confronté à des enjeux majeurs de recrutement, de transmission et de valorisation des savoir-faire. Elle souligne également que la durabilité n'est plus seulement une exigence éthique, mais devient un facteur de compétitivité, à travers l'économie circulaire, la traçabilité et la transformation des modèles d'affaires.



Couverture des *Cahiers de l'attractivité* #4 - Mode.

L'édition des *Cahiers* met aussi en évidence un actif immatériel décisif : **Paris n'est pas seulement le lieu où la mode se crée, se présente ou se vend ; c'est un décor, une histoire et un imaginaire qui amplifient la valeur symbolique de la mode française**. En venant voir, acheter ou vivre la mode à Paris, les publics consomment aussi Paris lui-même : ses lieux, ses hôtels, ses restaurants, ses musées, ses rues et sa puissance de mise en scène. **Cette imbrication entre mode, ville et imaginaire nourrit des boucles vertueuses entre création, tourisme, cinéma, événementiel et attractivité internationale.**

Un article spécifique des *Cahiers* a également permis d'explorer un angle plus original : les relations entre mode et musées. Il montre comment la mode, longtemps perçue comme éphémère, commerciale ou frivole, a progressivement trouvé sa place dans les institutions culturelles, jusqu'à devenir un objet patrimonial, artistique et critique. Cette reconnaissance ouvre **des opportunités majeures pour Paris, ville de mode autant que ville de musées** : elle renforce la désirabilité des maisons, attire de nouveaux publics, favorise l'itinérance internationale des expositions et consolide le rayonnement culturel du territoire. Mais elle soulève aussi des tensions : entre légitimation culturelle et stratégie de marque, entre succès populaire et indépendance curatoriale, entre exposition muséale et mise en récit commerciale du luxe.

Enfin, cette édition interroge **les conditions de maintien du leadership parisien face à d'autres capitales de la mode**, comme Milan ou Shanghai. Elle met en avant la nécessité de mieux fédérer l'écosystème, de renforcer les coopérations public-privé, d'investir dans la création et de penser les nouveaux lieux de la mode (musées, boutiques, expositions, événements, Fashion Week) comme des espaces où se jouent à la fois la création, la transmission, l'expérience et la compétition internationale entre grandes métropoles créatives.



Exposition LOUVRE COUTURE - 2025.

Cette analyse est enrichie par **des points de vue d'acteurs clés**. Marie-Claire Daveu (Kering), Philippe Pasquet (GL events), Stéphane Ashpool (Pigalle), Bénédicte Epinay (Comité Colbert) éclairent, chacun depuis leur position, les enjeux de lieux, de salons, de durabilité, de transmission, de création et de coopération public-privé. Le **regard de l'artiste**, porté par Éric Charles-Donatien, maître plumassier, donne à voir la réalité concrète des métiers d'art et rappelle que le luxe repose d'abord sur des savoir-faire rares, exigeants et souvent invisibles.

Les *Cahiers* ouvrent la réflexion à l'international à travers des **perspectives comparées** sur Milan, Shanghai et le Brésil, avec les contributions de Marianna d'Ovidio, Valentina Pacetti, Sabine Ichikawa et Dayana Molina. Ces éclairages permettent de replacer Paris dans la compétition mondiale des capitales créatives et de mieux identifier ce qui constitue son avantage distinctif : la combinaison unique entre histoire, création, savoir-faire, puissance d'image, institutions culturelles et capacité de mise en scène.

Objectifs et impact

Avec ce numéro, *Les Cahiers de l'Attractivité* ont pleinement joué leur rôle : transformer un sujet emblématique du rayonnement parisien en chantier stratégique pour PCE. La mode y apparaît non seulement comme **une industrie créative majeure**, mais comme **un écosystème d'attractivité à part entière**, où se croisent savoir-faire, création, durabilité, image internationale et expérience urbaine.

Cette dynamique s'est prolongée dès 2025 par une veille ciblée, une présence à la Fashion Week de Paris grâce à Dayana Molina et le lancement d'une série d'entretiens avec des acteurs clés de la filière qui se poursuit en 2026. Ces échanges ont permis d'approfondir plusieurs angles complémentaires : l'installation à Paris du United Repair Centre avec Thami Schweichler, le regard de créatrice internationale de Dayana Molina, ainsi qu'une lecture transversale des mutations de la mode, de ses nouveaux modèles et de ses enjeux de rayonnement avec Pierre-François Le Louët, président de NellyRodi et co-président de l'Union Française des Industries Mode et Habillement.



Veille ICC : comprendre les nouveaux ressorts d'attractivité créative

Dans le prolongement de ses travaux sur la mode et plus largement sur les industries culturelles et créatives, PCE a poursuivi en 2025 une veille ciblée sur les manifestations qui donnent à voir les grandes transformations du secteur. Cette démarche s'inscrit dans un continuum entre études, rencontres, veille événementielle sur Paris, échanges avec les acteurs du secteur et production d'articles. L'objectif n'est pas seulement de documenter les évolutions des ICC, mais aussi de suivre dans la durée les réseaux et initiatives identifiés au fil des travaux de PCE afin d'enrichir les réflexions et projets portés par ses membres.

Le 26 novembre 2025, la journée organisée par **La French Touch de Bpifrance au Palais Brongniart** a ainsi nourri une première note de synthèse sur les ICC comme moteur de transformation économique, sociale et territoriale. Cet événement a également permis de rencontrer plusieurs acteurs dont les initiatives avaient déjà été repérées dans le cadre des travaux de PCE, à l'image de Lyas, à l'origine des *Watch Parties* organisées à La Caserne pendant la Fashion Week de septembre 2025, confirmant l'intérêt d'un suivi au long cours des écosystèmes créatifs. Trois tendances ont été particulièrement mises en lumière :

- la montée des expériences collectives, illustrée par les nouvelles formes de médiatisation de la Fashion Week ;
- la modernisation du Made in France, entre savoir-faire, robotisation, IA, formation et protection face à la concurrence internationale ;
- et l'essor du live comme levier économique et touristique, des grandes salles parisiennes aux tournées internationales.



Salon We Are French Touch par Bpifrance, 26 novembre 2025.

Une seconde note, issue des *Fashion Futures Dialogues* organisés le 25 septembre 2025 à l'Atelier Néerlandais pendant la Fashion Week, a permis d'approfondir plus spécifiquement l'avenir de la mode européenne. Cette rencontre s'inscrivait dans le prolongement des échanges engagés en début d'année avec l'Atelier Néerlandais et plusieurs acteurs européens, notamment liés à l'EIT Culture & Creativity. Les interventions et discussions ont mis en avant la nécessité de penser la mode au croisement de la durabilité, du *care*, de l'intelligence artificielle, de l'adaptation des PME et du passage à des modèles plus circulaires, tout en soulignant l'importance des coopérations européennes pour accompagner ces transformations.

À travers ces deux notes, PCE a montré que les ICC ne relèvent pas seulement du rayonnement culturel : elles constituent des ressorts d'attractivité à part entière, en croisant création, innovation, tourisme, expérience urbaine, transition écologique, formation et coopération européenne. Elles illustrent également la manière dont **la veille, les rencontres et les travaux d'analyse se nourrissent mutuellement pour construire une compréhension approfondie des dynamiques à l'œuvre dans les secteurs créatifs.**



Fashion Future Dialogues, 25 septembre 2025.

— **DROIT**

PARIS, CAPITALE ÉCONOMIQUE ET CAPITALE DU DROIT : UN LEVIER D'INFLUENCE MONDIALE

En 2025, Paris-Île de France Capitale Économique a participé à la 3^e édition de la plaquette *Paris, place de droit / Paris, City of Law*, coordonnée par le ministère de la Justice et publiée à l'occasion de la Paris Arbitration Week. Cette initiative illustre la mobilisation collective des acteurs du droit, de l'économie et des institutions pour positionner Paris parmi les premières places juridiques internationales.

La plaquette est préfacée par trois ministres :

- Gérald Darmanin, ministre de la Justice ;
- Éric Lombard, ministre de l'Économie ;
- Jean-Noël Barrot, ministre de l'Europe et des Affaires étrangères.

PCE y a apporté son expertise en matière d'attractivité économique, soulignant que la qualité du droit constitue aujourd'hui un facteur stratégique de compétitivité, au même titre que l'innovation ou les infrastructures.

La contribution de PCE met en avant plusieurs indicateurs clés sur l'Île-de-France :

1,4

million d'entreprises représentant
31 % du PIB national ;

4^e

place mondiale pour les projets
d'investissement en R&D ;

42 %

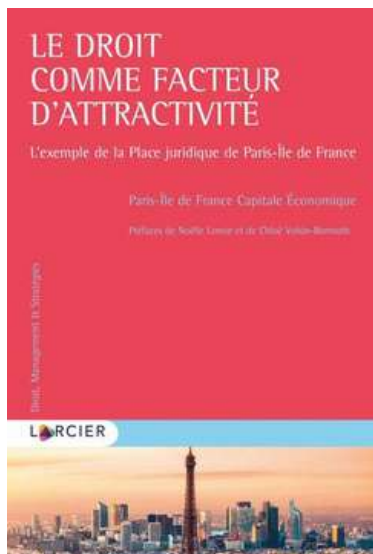
des professionnels du droit en
France et près de 70 cabinets
d'avocats internationaux implantés.



Couverture de la plaquette.

Ces chiffres traduisent la capacité du Grand Paris à offrir un environnement juridique robuste et attractif, renforçant sa compétitivité et son influence à l'échelle mondiale.

LE DROIT, LEVIER STRATÉGIQUE D'ATTRACTIVITÉ



Couverture de l'ouvrage *Le droit comme facteur d'attractivité* (2022).

Dans un contexte de compétition globale entre métropoles, **le droit constitue un outil de confiance et d'attractivité**, capable de structurer les investissements et de soutenir l'expansion internationale des entreprises. Cette vision est également portée par PCE à travers des travaux prospectifs, tels que l'ouvrage collectif *Le droit comme facteur d'attractivité*, publié fin 2022 aux éditions Larcier-Intersentia et dirigé par Noëlle Lenoir.

Ce livre, fruit d'un collectif d'experts de haut niveau, a posé les jalons d'une réflexion liant droit et attractivité économique. Il met en avant **20 propositions concrètes pour renforcer l'influence économique et politique du droit français et de l'écosystème juridique du Grand Paris à l'échelle mondiale.**

Confidentialité des avis des juristes d'entreprise

Le Sénat a adopté, début 2026, la loi reconnaissant la **confidentialité des avis des juristes d'entreprise**, qui figurait parmi les 20 propositions de l'ouvrage collectif porté par PCE.

Longtemps attendue par les acteurs du monde juridique, cette avancée permet de sécuriser les consultations portant la mention « confidentiel », destinées à la direction et rédigées par des juristes formés à l'éthique.

Cette réforme **renforce la sécurité juridique des entreprises, aligne la France sur les standards internationaux et constitue un levier essentiel en matière de conformité et de prévention des risques**. PCE salue cette avancée, déterminante pour la place juridique de Paris et l'attractivité du territoire francilien. Le dispositif devrait entrer en application prochainement.

ORGANISATIONS INTERNATIONALES

L'IMPACT ÉCONOMIQUE DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES DANS LE GRAND PARIS

En 2025, Paris-Île de France Capitale Économique (PCE) a placé les organisations internationales au cœur de sa réflexion sur l'attractivité du Grand Paris.

Dans un contexte marqué par les tensions géopolitiques, la remise en cause du multilatéralisme et la concurrence croissante entre grandes capitales diplomatiques, **PCE a publié la première étude française consacrée au poids économique des organisations internationales (OI) implantées sur un territoire métropolitain.** Elle quantifie leur impact économique et analyse leur rôle dans le rayonnement et l'influence de la France, tout en identifiant leurs besoins pour renforcer l'attractivité régionale.



Couverture de l'étude (2025).

Le Grand Paris bénéficie de nombreux atouts pour attirer et fidéliser les OI : un écosystème structuré, des infrastructures de premier plan et un patrimoine architectural et culturel d'exception. Toutefois, la concurrence internationale s'intensifie avec Genève, New York, Vienne, La Haye ou Singapour, qui suivent rigoureusement l'impact économique et politique de leurs OI pour justifier leurs dispositifs d'exemption et optimiser leur politique d'accueil. À ce jour, le Grand Paris ne disposait pas d'une telle analyse structurée.

L'étude de PCE révèle que les **66 OI présentes en Île-de-France et leurs 11 500 collaborateurs génèrent 4,8 milliards d'euros de retombées économiques, soit 1 % du PIB francilien**, un niveau comparable aux grandes capitales diplomatiques.

Elle offre ainsi aux décideurs des données et leviers concrets pour **adapter l'offre du territoire aux standards internationaux** et **renforcer la place du Grand Paris** comme référence mondiale en matière d'accueil et de politique d'implantation des OI.

Au-delà de leur impact économique, ces organisations constituent des acteurs stratégiques de l'influence internationale. Productrices de normes, de standards et d'expertises, elles contribuent à façonner les règles du jeu mondiales dans des domaines aussi variés que la finance, l'éducation, la culture, la mobilité aérienne, le commerce international ou encore le développement durable. Elles jouent également un rôle essentiel dans l'animation des écosystèmes locaux en connectant entreprises, chercheurs, collectivités et décideurs publics à des réseaux internationaux.

Ces travaux ont nourri l'animation du Club OI, créé par PCE et Choose Paris Region pour renforcer le dialogue avec les organisations internationales implantées en Île-de-France et mieux répondre à leurs besoins en matière d'accueil, de mobilité et d'intégration.

SOIRÉE DÉDIÉE AUX ORGANISATIONS INTERNATIONALES – 4 MARS 2025

L'étude a été présentée le 4 mars 2025 lors d'une soirée organisée avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, Choose Paris Region, Business France et l'Agence française de développement. Réunissant plus de 200 représentants d'organisations internationales, d'acteurs économiques et d'institutions publiques, cet événement a permis d'affirmer une ambition commune : **faire du Grand Paris l'une des références mondiales de l'accueil des organisations internationales et du dialogue multilatéral.**



Présentation de l'étude au Quai d'Orsay, 4 mars 2025.

Laurent Saint-Martin, alors ministre délégué chargé du Commerce extérieur et des Français de l'étranger, a rappelé le rôle stratégique des OI pour le développement économique et l'influence internationale de la France. À cette occasion, PCE lui a officiellement remis sa première étude exploratoire sur les OI, tandis que Choose Paris Region présentait son guide pratique destiné à faciliter leur accueil en Île-de-France.

L'événement a donné la parole à plusieurs OI et acteurs clés, dont l'European Banking Authority (EBA), l'International Chamber of Commerce, EUROCONTROL, l'OCDE, l'International Fund for Public Interest Media et l'Université des Nations Unies.

Au-delà de la présentation de ces livrables, l'événement a renforcé le dialogue entre pouvoirs publics et organisations internationales et consolidé le Club OI. **Il traduit la volonté du Grand Paris de concilier attractivité économique, qualité d'accueil et influence internationale**, en alignant ses pratiques sur les standards des grandes capitales diplomatiques.



Remise de l'étude à Laurent Saint-Martin, alors ministre délégué chargé du Commerce extérieur et des Français à l'étranger, 4 mars 2025.

— PARITÉ

PARITÉ FEMMES-HOMMES : UN LEVIER D'INNOVATION ET D'ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE

Faire du Grand Paris un territoire pionnier et leader des transitions suppose de valoriser la diversité des parcours et des points de vue. À ce titre, la parité femmes-hommes constitue un levier stratégique d'innovation, de transformation des organisations et d'attractivité pour les entreprises comme pour le territoire.

Si le Grand Paris concentre des pôles d'excellence et un fort dynamisme économique, son visage demeure encore largement masculin. Mettre en lumière les femmes qui participent à son développement et à son rayonnement constitue donc un enjeu central pour construire une métropole plus inclusive, plus compétitive et plus attractive à l'échelle internationale, notamment dans un contexte marqué par un recul des politiques d'égalité dans plusieurs pays, les États-Unis de Trump en première ligne.

À travers son *Baromètre de la Parité dans le Grand Paris*, publié tous les deux ans (prochaine édition en 2026), Paris-Île de France Capitale Économique **dresse un état des lieux de la présence des femmes dirigeantes dans les secteurs publics et privés du territoire**. La collecte de données pour la 5^e édition du Baromètre, prévue en mars 2026, a commencé fin 2025 afin de mesurer les évolutions et de poursuivre l'analyse à l'échelle du Grand Paris.

En complément, PCE développe depuis 2024 la série « *Parité en Portraits* », qui propose une approche qualitative fondée sur des entretiens approfondis. Ces témoignages, diffusés sur LinkedIn et sur le site de PCE, mettent en lumière des parcours inspirants et **nourrissent la réflexion sur les freins et les leviers de la parité**. D'abord centrée sur des dirigeantes, la démarche s'est élargie en 2025 à des portraits de dirigeants, afin d'aborder la parité comme un enjeu collectif et systémique. Parallèlement, PCE a lancé le format « *Parité en Perspectives* », destiné à approfondir certains enjeux de parité et d'égalité femmes-hommes grâce à des acteurs et experts de référence, interrogeant plus directement les politiques publiques et les stratégies d'acteurs.

Ces travaux ont fait l'objet d'une valorisation renforcée lors de la semaine du 3 mars 2025, avec une programmation dédiée sur LinkedIn et une édition spéciale de notre newsletter quotidienne, la *T-Time*.

Une réunion de travail avec les personnes interviewées est prévue au premier semestre 2026. Elle visera à synthétiser les enseignements, à identifier les priorités et à co-construire des propositions opérationnelles, pouvant aboutir à la création d'un groupe de travail ouvert aux membres et partenaires.



Header T-Time pour la semaine spéciale "Parité".

Diplomatie féministe : un levier stratégique de coopération internationale

Les 22 et 23 octobre 2025, Paris a accueilli la 4^e Conférence ministérielle des diplomaties féministes, **unique rendez-vous multilatéral dédié aux droits des femmes hors cadre onusien.**

Paris-Île de France Capitale Économique a suivi plusieurs sessions plénières consacrées à la réforme féministe de l'architecture financière internationale, aux perspectives régionales et à l'agenda Femmes, Paix et Sécurité. Les échanges ont souligné le rôle central de la diplomatie féministe comme levier de coopération, de stabilité et d'influence géopolitique, dans un contexte de recomposition des engagements internationaux.

Retrouvez la note de synthèse sur notre site.



Header pour la conférence des Diplomaties féministes.

Les 18 entretiens publiés en 2025

Parité en Portraits :

- **Tatiana de Francqueville**, Directrice générale de La Tribune
- **Marie-Cécile Tardieu**, Directrice générale déléguée en charge de l'attractivité chez Business France
- **Aiglène de Ginestous**, Directrice Groupe des Relations Institutionnelles d'Unibail-Rodamco-Westfield
- **Lenaïg Corson**, Fondatrice de Rugby Girl Académie et Impact PlayHer, ex-rugbywoman de l'équipe de France
- **Valérie Vesque-Jeancard**, Présidente de VINCI Railways & Directrice Déléguée France, Chili et République dominicaine de VINCI Airports
- **Marion Waller**, Directrice générale du Pavillon de l'Arsenal
- **Xavier Lépine**, Président de Paris-Île de France Capitale Économique, de l'IEIF et de Neoproprio
- **Élisabeth Moreno**, Présidente de Ring Capital et de la Fondation Femmes@Numérique, ancienne ministre déléguée à l'Égalité femmes-hommes, à la Diversité et à l'Égalité des Chances
- **Noémie Chocat**, Directrice de la Stratégie chez Saint-Gobain
- **Lara Rouyrès**, Présidente - Levia.ai et Selectionnist
- **Gwenola Joly-Coz**, Première Présidente - Cour d'appel de Papeete
- **José Ramos**, Président - F RTP
- **Marie-Anne Barbat-Layani**, Présidente - AMF
- **Sébastien Garcin**, Entrepreneur et auteur, Président co-fondateur de YZR et Co-fondateur de Men at Work
- **Francis Barel**, Président-directeur général - Phenomen
- **Alexandre Fretti**, CEO d'Orisha et Vice-président de WILLA

Parité en Perspectives :

- **Focus Entrepreneuriat avec Flore Egnell**, Directrice générale de WILLA
- **Focus Diplomatie féministe avec Delphine O**, Ambassadrice et secrétaire générale de la IV^e Conférence ministérielle des diplomaties féministes.



Tatiana de
Francqueville



Marie-Cécile
Tardieu



Aigline de
Ginestous



Valérie Vesque-
Jeancard



Lenaig Corson



Marion Waller



Xavier Lépine



Élisabeth Moreno



Noémie Chocat



Lara Rouyrès



Gwenola Joly-Coz



José Ramos



Marie-Anne
Barbat-Layani



Sébastien
Garcin



Francis Barel



Alexandre Fretti



Focus Entrepreneuriat avec Flore Egnell, Directrice
générale de WILLA

Focus Diplomatie féministe avec Delphine O,
Ambassadrice et secrétaire générale de la IV^e
Conférence ministérielle des diplomaties féministes.

— **SPORT**

L'ÉCOSYSTÈME DU SPORT EN ÎLE-DE-FRANCE : UN LEVIER D'ATTRACTIVITÉ MULTIFACETTES

Dans le prolongement de nos travaux *Le Sport comme levier d'attractivité pour le Grand Paris* (2021) et *Grand Paris, Capitale Mondiale du Sport* (2022), Paris-Île de France Capitale Économique (PCE), en partenariat avec la CCI Paris Île-de-France et le CROCIS, mène une nouvelle étude sur l'écosystème du sport en Île-de-France.

L'objectif est de comprendre comment le sport, au-delà de la seule filière sportive, peut contribuer à l'attractivité du Grand Paris, à la transformation des usages urbains et à l'élaboration de politiques publiques plus transversales.

Alors que les Jeux olympiques et paralympiques de 2024 ont mis en lumière la puissance du sport comme vecteur de rayonnement, cette étude invite à dépasser une lecture trop homogène du sujet. Elle démontre qu'il n'existe pas un mais plusieurs écosystèmes sportifs dans le Grand Paris.

Chacun de ces écosystèmes mobilise des acteurs, des modèles économiques, des temporalités et des usages de la ville différents :

- Le **sport professionnel** contribue au rayonnement international et à l'économie du spectacle ;
- le **sport amateur** renforce la qualité de vie et la cohésion sociale ;
- le **sport-santé** devient un enjeu de prévention et de bien-être ;
- la **sport tech** ouvre de nouveaux champs d'innovation ;
- le **sport-spectacle** avec les grands événements participe à la visibilité internationale du territoire ;
- la **diplomatie sportive** devient, quant à elle, un levier de soft power.

À travers une cartographie détaillée des acteurs franciliens, l'étude montre que **cette diversité constitue une richesse majeure pour le Grand Paris**, mais aussi un défi de coordination. Faute de définition partagée du sport et de ses usages, les stratégies restent encore trop souvent fragmentées, les politiques publiques insuffisamment articulées et les synergies difficiles à matérialiser. En rendant lisible cette complexité, l'étude appelle à **dépasser les représentations figées du sport pour construire une approche plus intégrée et différenciée** : fédérer les bons acteurs autour des bons enjeux, mieux articuler sport, santé, innovation, attractivité économique et aménagement, et faire du Grand Paris non seulement une terre d'accueil de grands événements, mais une véritable métropole sportive au quotidien.

FAIRE DU SPORT UN LEVIER D'ATTRACTIVITÉ POUR LES MÉTROPOLIS

Ces premiers enseignements ont notamment été présentés lors d'un déjeuner organisé fin juin par The Global Diwan, à l'initiative d'Eric Schell, en partenariat avec Franklin Law Firm, Jacques Messeca, Yam Atallah et l'Ambassade d'Arabie saoudite à Paris.

Les échanges ont été introduits par Son Excellence François Gouette, ancien ambassadeur de France, qui a souligné la richesse des liens France-Arabie saoudite et **la place croissante du sport dans les relations internationales**. Son Excellence Fahad Al Ruwaily, ambassadeur du Royaume, a présenté la Vision 2030, dans laquelle le sport devient un moteur de transformation économique, sociale et diplomatique : « *Le sport est un catalyseur de cohésion, d'ouverture internationale et de transformation sociale.* »

PCE a présenté en avant-première les enseignements de sa nouvelle étude *Le Grand Paris du sport : une stratégie à six dimensions*. L'étude souligne que le sport ne peut plus être considéré de manière homogène : événements, formation, infrastructures, mobilités, inclusion, innovation... chacun de ces usages mobilise des acteurs, des ressources et des stratégies différentes.

Les échanges avec Diogo Taddei (Egis) sur l'héritage des infrastructures et Olivier Ferraton (GL events, membre PCE) sur les grands événements internationaux ont rappelé que **le sport est un catalyseur de transitions urbaines, sociales et économiques**.



Déjeuner The Global Diwan, 30 juin 2025.

Le sport soutient et est soutenu par un système structurant, dépassant la simple pratique ou performance. Il représente un véritable outil stratégique pour les métropoles du XXI^e siècle, capable de renforcer attractivité, cohésion et rayonnement international.

— ON Y ÉTAIT

TERRES URBAINES : REPENSER L'AMÉNAGEMENT À L'HEURE DE LA SOBRIÉTÉ FONCIÈRE

Le 21 janvier 2025, notre Directrice générale, Chloë Voisin-Bormuth, est intervenue à l'École des ingénieurs de la Ville de Paris (EIVP) dans le cadre des journées d'études de la Chaire « Valorisation des terres issues des chantiers urbains », organisées par l'EIVP et le groupe ECT sur le thème *Les terres urbaines : quels usages pour des territoires résilients ?*

Aux côtés de chercheurs, d'aménageurs, d'acteurs de la construction, de l'économie circulaire et de la renaturation, **PCE a apporté une lecture stratégique** du lien entre développement économique, développement immobilier et terres urbaines.

L'intervention a replacé la question des terres excavées dans un changement de paradigme plus large. Alors que l'attractivité économique et immobilière s'est longtemps construite sur l'extension urbaine et la disponibilité de foncier viabilisé, la rareté foncière, le ZAN et les impératifs de transition écologique imposent désormais de penser autrement la production de la ville : régénération urbaine, transformation du bâti existant, densification maîtrisée et valorisation des matériaux issus des chantiers.



Conférence EIVP, 21 janvier 2025.

À travers les ordres de grandeur du Grand Paris — 400 millions de tonnes de déblais d'ici 2030 pour l'ensemble des constructions métropolitaines, 47 millions de tonnes pour le seul Grand Paris Express — l'intervention a montré que **les terres urbaines ne constituent pas un sujet technique marginal, mais un enjeu central de planification, d'économie circulaire et d'attractivité territoriale.**

Cette participation illustre le rôle de PCE dans l'identification des mutations qui transforment les modèles d'aménagement : passer d'une logique de consommation foncière à une logique de sobriété, de réemploi et de valorisation des ressources territoriales.

GRAND PARIS & MIANYANG : RENFORCER LES PONTS ENTRE ÉCOSYSTÈMES D'INNOVATION

En mars 2025, notre Directrice générale, Chloë Voisin-Bormuth, a échangé avec une délégation de la ville chinoise de Mianyang, conduite par plusieurs dirigeants et acteurs économiques majeurs. Cette rencontre a permis de **confronter les dynamiques de deux territoires engagés dans des stratégies ambitieuses d'innovation, de recherche et d'ouverture internationale.**

Seule “ville scientifique” nationale de Chine, Mianyang s'appuie sur un écosystème particulièrement dense : instituts de recherche, plateformes d'innovation, talents techniques et filières industrielles stratégiques, de l'électronique avancée à l'intelligence artificielle, en passant par la robotique, l'aéronautique, la santé et la médecine nucléaire.

À cette occasion, PCE a présenté les grands ressorts de l'attractivité du Grand Paris : puissance scientifique et universitaire, réindustrialisation, intelligence artificielle et industries culturelles et créatives. L'intervention a également mis en avant le **rôle structurant du Grand Paris Express dans la lisibilité des clusters franciliens, notamment :**

- le plateau de Saclay, dédié à la recherche et à l'innovation ;
- Saint-Denis Pleyel, pôle des industries créatives ;
- Villejuif – Les Ardoines, spécialisé dans les biotechnologies et la santé ;
- Le Bourget, orienté vers l'aéronautique et le spatial ;
- le Croissant Ouest, centré sur les nouvelles technologies et les médias ;
- Marne-la-Vallée, laboratoire de la ville durable et de la smart city ;
- Roissy, hub logistique et industriel de rang international.



Grand Paris x Mianyang, 21 mars 2025.

Ces échanges ont également permis de mettre en lumière plusieurs membres de PCE, acteurs clés de la transformation du territoire :

- Paris La Défense, engagée dans l'invention du quartier d'affaires du futur, fondé sur la mixité des usages, la décarbonation et la performance globale ;
- Grand-Orly Seine Bièvre, moteur de la réindustrialisation et de l'innovation en santé, notamment avec le Cancer Campus ;
- EpaMarne EpaFrance, pionniers de l'urbanisme durable et des logements biosourcés ;
- Manifesto, acteur structurant de l'ingénierie culturelle et des ICC, avec des projets emblématiques tels que POUSH et le développement de résidences d'artistes et d'expositions à l'international en partenariat avec de grands musées français.

Ces échanges confirment **l'importance des coopérations entre grands écosystèmes d'innovation pour renforcer l'attractivité des territoires**, structurer des passerelles économiques internationales et faire émerger de nouvelles complémentarités entre recherche, industrie, culture et développement urbain.

IME 2025 : LE GRAND PARIS FACE AUX ENJEUX D'ATTRACTIVITÉ MONDIALE

Lors de l'Investment Management Exhibition (IME 2025) à Francfort, notre Directrice générale Chloë Voisin-Bormuth a représenté le Grand Paris lors d'une table ronde modérée par Courtney Fingar, aux côtés d'Eric Anthony Johnson (City of Austin), autour de la question centrale : *comment rester attractifs demain ?*

Le dialogue avec Austin, métropole étudiée dans les travaux de PCE sur les industries culturelles et créatives, l'intelligence artificielle et les data centers, a permis de **mettre en perspective deux modèles d'attractivité**. Austin illustre la force d'un écosystème combinant culture musicale, universités, technologies, énergie et innovation, mais aussi les tensions croissantes liées au logement, aux infrastructures et aux finances publiques.

Pour le Grand Paris, PCE a mis en avant plusieurs leviers structurants :

- L'IA et les nouvelles technologies comme moteurs d'attractivité et terrains d'expérimentation urbains.
- Paris La Défense, 4^e quartier d'affaires mondial, exemplaire en décarbonation, mixité et qualité d'usage.
- Les industries culturelles et créatives (ICC) comme vecteur de tourisme et de rayonnement international.
- L'héritage des JOP 2024, démontrant fiabilité et création de standards internationaux.
- Les infrastructures de transport et de logement renforçant l'accueil et la résilience territoriale.
- Les modèles publics-privés innovants pour accélérer la transition *triple bottom line* (TBL).

Lors des échanges, deux priorités sont ressorties : préparer l'avenir du travail à l'ère de l'IA et développer massivement l'offre de logement abordable.

Cet événement a illustré que l'attractivité de demain se construit aujourd'hui, et que PCE joue un rôle central pour transformer signaux faibles et tendances mondiales en stratégies concrètes, en créant des passerelles entre investisseurs, entreprises et territoires, notamment en Colombie, Arménie, Saxe, dans les green tech, la construction hors-site et les semi-conducteurs.



IME 2025 à Francfort, 17 novembre 2025.

Directrice de la publication

Chloë Voisin-Bormuth

Rédaction

Chloë Voisin-Bormuth, Zahia Attar, Orane Belguerras, Aurore Bies, José-Felipe Dessagne, Fahd Gueddi, Anaïs Jardin, Louise Limare, Mélina Moréteau-Raunet, Maurin Pasqualini, Juliette Podglajen, Octave Saltel.

Communication et graphisme

Louise Limare, Louise Tirvaudey.

Photos

Sauf mention contraire, Paris-Île de France Capitale Économique.

Éditeur

Paris-Île de France Capitale Économique
2 place de la Bourse - 75002 Paris

communication@pce-idf.org



CCI PARIS
PARIS ILE-DE-FRANCE



Métropole
du Grand Paris