APPEL AU FUTUR PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE

REFONDER

L'URGENCE D'UN SURSAUT POUR LES GÉNÉRATIONS FUTURES

Octobre 2026

Préface de Jean-Claude Trichet

SYNTEC CONSEIL

REFONDER

L'URGENCE D'UN SURSAUT POUR LES GÉNÉRATIONS FUTURES

REMERCIEMENTS

Nous remercions tous ceux qui ont contribué à cette étude :

- **M. Jean-Claude Trichet,** pour sa préface, et pour le soutien inspirant et bienveillant qu'il nous a apporté.
- **Le Conseil d'administration de Syntec Conseil** pour son support.
- **Les membres du comité de pilotage** qui ont dirigé les travaux : David Mahé (Syntec Conseil), Anne Risacher (Kea Partners), Benoît Désveaux (Hopscotch), Audrey Courant (Ducker Carlisle), Arnaud Aymé (Sia Partners), Éric Dumoulin (Mairie de Chatou), Olivier Marchal (Bain & Company).
- **IPSOS-BVA** pour la conduite du sondage.
- **Éric Dumoulin et Isabelle Vermeir** pour la mise en forme du rapport.
- **Les équipes de Bain & Company** qui ont conduit la rédaction : Antoine Bianchi, Pierre Dodeler, Angelica Djorkaeff, Mustapha Houmirat, Clara Favrel, Thaïs Crespy, Chloé Geoffroy et Mona Zaz.

PRÉFACE

Refonder est un livre important. Il devrait être lu très largement par nos concitoyens et par ceux qui se présentent à leur suffrage.

Il est important pour quatre raisons.

En premier lieu, par ses auteurs : les 250 sociétés de conseil, membres du Syndicat Syntec Conseil. Elles sont indépendantes, n'ont pas d'affiliation à telle ou telle sensibilité politique particulière et proposent sur l'économie française des diagnostics sectoriels et un diagnostic d'ensemble solides, informés par les évolutions de la compétition internationale et aussi opérationnels que possible. Les 120 000 consultants que regroupe Syntec sont simultanément des conseillers, des acteurs et des observateurs clés au sein de l'économie française. Ils connaissent de l'intérieur nos secteurs d'activité et nos entreprises dans leur diversité : les entreprises exportatrices comme celles qui sont tournées vers le marché national, les entreprises industrielles de haute technologie, comme les sociétés de service. Ils sont au contact permanent des défis qui leur sont adressés. Ils connaissent naturellement leurs forces comme leurs faiblesses.

Comme le disent si bien David Mahé et Olivier Marchal, les auteurs de Refonder sont idéalement placés pour établir un diagnostic lucide de la situation française, identifier les grands défis auxquels le pays est confronté et proposer des mesures concrètes pour le redressement lorsqu'il est nécessaire.

En deuxième lieu, Refonder est important car il est écrit au moment où les transformations de l'économie mondiale sont dans une phase non seulement de grande intensité, mais d'accélération. Ces transformations sont multi-dimensionnelles. La science et la technologie progressent plus vite sur un très large front. L'intelligence artificielle n'en est qu'au début de sa pleine intégration dans les processus de production et dans la modification de la gestion des entreprises industrielles et commerciales, et de l'administration. Les progrès de l'IA connaissent, au moment où Refonder est publié, des développements nouveaux, trimestre après trimestre. À mes yeux, il s'agit de l'illustration emblématique d'un phénomène plus vaste, sans doute moins spectaculaire dans les autres secteurs, mais qui caractérise beaucoup d'autres domaines de la science et de la technologie (science des matériaux, espace, robotique, santé et médicaments, défense, missiles et drones, etc.). La révolution scientifique et technologique mondiale progresse sur un très large front et la compétition internationale y est plus acharnée qu'elle ne l'a jamais été – les États-Unis et la Chine apparaissant comme les deux grands champions qui se défient ostensiblement.

En troisième lieu, Refonder doit être lu car le diagnostic s'adresse à une France, pays européen important, dans une Europe que les transformations de l'économie mondiale ont tendance à marginaliser. L'Europe a du mal à suivre l'accélération des transformations structurelles observées aux États-Unis et en Chine, en particulier parce qu'elle est très loin d'avoir réalisé le marché unique qui est son grand objectif depuis le début de la construction européenne. C'est un handicap considérable qui s'observe dans de nombreux secteurs par rapport à nos deux grands compétiteurs : plateformes digitales, intelligence artificielle, télécommunications, banques, espace, armement etc. De ce point de vue, l'absence de fédération politique européenne est l'obstacle à l'achèvement du marché unique et donc son plafond de verre.

Mais les problèmes rencontrés par l'Europe et donc par la France ne se cantonnent pas au fait qu'elle ne bénéficie pas pleinement des économies d'échelle que devrait lui donner le marché unique européen s'il était achevé. C'est qu'en outre, les relations économiques et commerciales internationales ont profondément changé au cours des dernières années : elles étaient fondées sur des règles acceptées largement par tous les partenaires au sein de l'économie mondiale (a ruled-based system). L'irruption de la « politique de puissance » (power politics) voulue par les États-Unis, mais pas seulement par eux, et qui a tendance à se généraliser dans les pays avancés comme dans les nations émergentes, place l'économie européenne - et, en son sein, l'économie française dans une situation désavantageuse. Faute de fédération politique achevée, l'Europe, dont tous les partenaires sont soit des États centralisés soit des fédérations politiques, ne peut jouer pleinement sur la palette de la « politique de puissance » qui se généralise. Ceci est particulièrement vrai dans nos relations économiques et commerciales avec la Chine et les États-Unis, les grandes économies dont les dimensions nous sont comparables.

En quatrième et dernier lieu, le diagnostic exposé sur l'économie française est juste.
L'application des recommandations exposées dans Refonder permettrait une amélioration progressive et très substantielle de la situation française, en particulier en termes de croissance, de progrès de productivité, de niveau du Produit intérieur brut (PIB) par habitant, d'investissements productifs, de renforcement du pays en termes de défense et de protection du pays contre le changement climatique. La nécessité de prendre résolument des mesures de redressement est particulièrement impérieuse dans le domaine des finances publiques. Notre pays a consacré l'année 2025 et s'apprête à consacrer à l'année 2026 le plus grand pourcentage de dépenses publiques du PIB par rapport à l'ensemble des pays de la Zone euro (environ 57% du PIB en 2025, soit 10% de plus que l'Allemagne et 6% de plus que l'Italie). De même en 2025, la France avait le déficit des finances publiques le plus élevé de la Zone euro (5,1%). Elle s'attend à avoir un déficit de 5% en 2026, ce qui serait à nouveau le plus élevé de la Zone.

Notre pays est également le plus lent de la Zone euro à rétablir ses comptes publics : nous entendons porter le déficit public sous le seuil des 3% du PIB en 2029 seulement. L'Italie devrait être à 3% dès 2026, la Belgique et la Slovénie en 2027, et la Finlande et l'Autriche en 2028…

La dégradation rapide de notre situation s'est traduite par une dégradation corrélative de la qualité de notre signature. J'ai eu à gérer, en tant que Président de la Banque centrale européenne, la crise européenne des risques souverains en 2010-2011, qui a durement frappé cinq pays de la Zone euro (Grèce, Irlande, Portugal, Espagne et Italie). Je n'aurais pas imaginé à l'époque que la France, dont l'encours de dettes publiques en proportion du PIB était en 2007 et 2008 au même niveau que celui de l'Allemagne (64%), pourrait 15 ans après devoir emprunter à des taux supérieurs à ceux des cinq pays en crise ouverte à l'époque. Cette diminution de la crédibilité de notre signature, qui se place maintenant au dernier rang de la Zone euro, se paye très cher. Elle étouffe notre économie : en termes de dépenses d'intérêt supplémentaires sur le stock de dettes publiques, donc d'aggravation du déficit public ; de niveau plus élevé des taux d'intérêt de marché pour l'ensemble de l'économie privée, ménages et entreprises ; de difficultés supplémentaires pour le financement des investissements privés comme publics, et donc de détérioration de notre compétitivité ; enfin, de moindre croissance et création d'emplois.

À titre d'exemple, si nous avions les mêmes taux d'intérêt que l'Allemagne, la France emprunterait à 10 ans à un taux inférieur de 0,90% à celui d'aujourd'hui (3,50% au lieu de 4,40% le 11 septembre 2026). L'ordre de grandeur de l'économie budgétaire réalisée si nous appliquions cette différence de taux d'intérêt à la totalité de l'encours de la dette française serait de plus de 30 milliards d'euros. C'est exactement le montant des économies budgétaires recherché par le gouvernement au moment où j'écris ces lignes. Encore ne s'agit-il que du financement de l'État, alors que toute l'économie française souffre de la dégradation de la qualité de notre signature.

Refonder doit être lu attentivement, plume à la main. Toutes les propositions et recommandations méritent l'attention de nos concitoyens, des responsables économiques et politiques, et des candidats à la présidence de la République qui aspirent aux responsabilités les plus lourdes et, dans les circonstances d'aujourd'hui, les plus exigeantes. Une attention particulière devrait être portée aux recommandations préconisées pour les « cent premiers jours ». Elles reposent sur un diagnostic posé par 250 sociétés de Conseil qui ne sont pas au service d'un candidat ou d'un parti. On peut naturellement être en désaccord avec certaines propositions et relever des oublis, mais au total, elles ont le mérite de la cohérence et de la sincérité.

L'enquête d'opinion menée parallèlement auprès de 600 dirigeants et cadres dirigeants d'entreprise est elle-même pleine d'enseignements. Je retiens pour ma part cinq points qui me paraissent significatifs. On peut avoir une interprétation plutôt positive des quatre premiers points et, malheureusement, négatives du cinquième point :

- Une majorité considérable se déclare en faveur de réformes profondes et ambitieuses.
- Le rétablissement des comptes publics est une priorité essentielle pour les deux tiers des sondés. Ils sont en outre 97% à penser que cela doit passer principalement par la réduction et la réforme des dépenses publiques.
- Sur l'économie, la conviction exprimée est que toutes les parties prenantes doivent contribuer au redressement et pas seulement les pouvoirs publics : les entreprises, les actifs et les retraités doivent apporter leurs contributions.
- Les difficultés de recrutement sont l'un des défis majeurs, et en soi paradoxal dans une économie où le chômage est important, mais on peut aussi interpréter positivement cette observation car elle signifie qu'un potentiel de croissance supplémentaire existe pour notre pays pour peu que l'on desserre le verrou du recrutement.
- Enfin, le point le plus négatif de l'enquête d'opinion : le pessimisme généralisé et le manque de confiance dont font preuve les sondés. Cet état d'esprit reflète malheureusement lui-même un sentiment dominant au sein de l'opinion française.

Refonder nous offre une vision lucide de l'économie de la France, grand pays européen qui affronte les innombrables défis communs à tous les pays avancés. La France a aussi ses défis propres issus de son histoire et de sa culture, et ceux-ci ne sont pas les moindres. On peut avoir de cette situation une vision négative, pessimiste – il est vrai qu'il y a tant de choses à faire, tant de réformes à engager… C'est cette vision que nos concitoyens ont tendance à privilégier.

Mais ce n'est pas la leçon que je retire de la lecture de cet ouvrage car toutes ces mesures, toutes ces recommandations sont destinées à libérer des forces économiques actuellement entravées, à permettre au considérable potentiel de l'économie française de s'exprimer pleinement, à la France d'être à la hauteur de toutes ses responsabilités, y compris en matière de défense et d'environnement et enfin à nos concitoyens d'être dans une bien meilleure situation en termes d'emplois et de prospérité.

C'est ainsi que je reprendrai résolument le mot d'ordre que le livre propose pour les « cent premiers jours » : « L'urgence d'agir ».



Jean-Claude Trichet,
Président de l'Académie des Sciences Morales
et Politiques (année 2023)
Ancien Président de la Banque Centrale Européenne
Gouverneur honoraire de la Banque de France

INTRODUCTION

À l'approche d'une élection et d'un quinquennat décisifs pour l'avenir du pays, nous souhaitons prendre pleinement part au débat présidentiel.

Nous en avons la légitimité.

> Notre syndicat professionnel, Syntec Conseil, rassemble 250 sociétés et 120 000 consultants. Chaque jour, nous accompagnons nos clients - à 90% des entreprises de toutes tailles - dans leurs projets de développement, de transformation et d'adaptation.

> Nous sommes de ce fait à la fois des acteurs engagés et des observateurs privilégiés de l'économie réelle.

> Chaque année, notre rapport s'appuie sur un sondage auprès de 600 dirigeants d'entreprises ainsi que sur des comparaisons internationales afin de nourrir le débat public, porter la voix de nos clients et objectiver les défis économiques auxquels la France est confrontée.

> Cette année, nous voulons aller plus loin...

Nous sommes convaincus que notre pays vit un tournant crucial de son histoire.

> Dans un monde qui se transforme à un rythme inédit et au sein d'une Europe qui peine à évoluer, la France paraît figée au moment même où les mutations exigent des choix clairs et des transformations profondes.

> Cet immobilisme est désormais perceptible à tous les niveaux : paralysie politique et absence de cap faute de majorité, attentisme des entreprises face à un environnement marqué par l'incertitude et le manque de visibilité, défiance croissante et sentiment de déclassement des Français dans un climat social dont le calme apparent ne doit pas masquer la gravité.

> Une seule conséquence positive peut être tirée de cette inertie : la prise de conscience de plus en plus largement partagée que notre modèle arrive à l'épuisement. Faute de réformes structurelles, il atteint aujourd'hui ses limites : un système social dont le financement devient toujours plus fragile, une dette qui échappe progressivement à tout contrôle, une compétitivité des entreprises qui s'érode et un pouvoir d'achat de plus en plus menacé.

Nous savons qu'il y a urgence.

> Un cercle vicieux est déclenché et s'apprête à s'accélérer. Faute d'une réaction résolue, le coût de la dette comme son poids dans nos finances publiques risquent de s'emballer. Le pays perdrait alors sa capacité à investir dans la transition écologique, l'éducation, la recherche, la défense mettant ainsi à mal sa souveraineté même. Les entreprises comme les Français en subiraient inévitablement les lourdes conséquences.

> Plus grave encore, nous léguerions aux générations futures le poids d'une triple dette – financière, sociale et écologique – devenue insoutenable. Une telle perspective est inacceptable.

> Faudra-t-il attendre qu'une intervention de la BCE ou du FMI s'impose à nous pour enrayer cette spirale ? Nous ne nous y résignons pas. La France doit reprendre son destin en main.

Nous proposons une nouvelle voie possible.

> Nous sommes lucides sans être résignés ni pessimistes. Nous sommes convaincus que rien n'est inéluctable. Notre pays dispose d'atouts réels. Un chemin de redressement existe. Exigeant mais accessible, il devra également être ambitieux. Il ne s'agira rien de moins que d'une refondation, une réinvention.

> Il ne suffira pas seulement de réduire les dépenses publiques et de reprendre le contrôle de la dette. Il conviendra avant tout de recréer les conditions d'une prospérité durable. Pour cela, deux défis doivent être relevés de front : créer davantage de valeur et mieux répartir cette richesse afin qu'elle bénéficie plus largement aux ménages, aux salariés, aux territoires et aux générations futures.

> Engager cette refondation exige du courage et présuppose le rétablissement de la confiance. Or, la confiance ne se décrète pas. Elle se construit par l'action, se nourrit de résultats concrets et doit reposer sur la conviction que les efforts sont équitablement répartis et qu'ils ouvrent la voie à un avenir meilleur.

> Le véritable enjeu du prochain quinquennat est là : retrouver une trajectoire où création de richesse, pouvoir d'achat, compétitivité, cohésion sociale et confiance nationale cessent d'être perçus comme des objectifs contradictoires pour redevenir les piliers d'un même projet partagé.

Ce rapport s'attache à présenter cette ambition.

> Il ne prétend ni détenir toutes les réponses ni sous-estimer la complexité des transformations à engager. Son ambition est plus modeste : établir un diagnostic lucide de la situation française, objectiver les grands défis auxquels le pays est confronté et proposer, sur cette base factuelle, des mesures concrètes susceptibles de réenclencher une dynamique de croissance, de confiance et de progrès.

Nous croyons en un avenir meilleur pour la France et les générations futures. À condition d'agir avec clairvoyance, constance et courage, notre pays peut renouer avec la prospérité, restaurer sa souveraineté et retrouver la fierté collective qui fonde les grandes ambitions nationales.





David Mahé,
Président de Syntec Conseil,
Fondateur de Human & Work

Olivier Marchal,
Administrateur de Syntec Conseil
Chairman de Bain et Compagnie France

SOMMAIRE



CONSTAT

1 - 2027 : l'heure de la vérité 12
2 - Une France à l'arrêt en dépit de ses atouts 26
3 - Comment en sommes-nous arrivés là ? 34
4 - Le prix insoutenable de l'inaction 48
5 - Refonder pour rebondir 60
6 - Sondage : Ce qu'en disent les entreprises 71

5 PACTES POUR AGIR

7 - Un pacte de meilleure gestion des finances publiques 86
8 - Un pacte d'investissements pour l'avenir 110
9 - Un pacte de compétitivité des entreprises 134
10 - Un pacte social 152
11 - La question du comment : un pacte de mobilisation 178

CONCLUSION

12 - Les cent premiers jours et le chiffrage des impacts cibles 202
13 - Conclusion 210

CONSTAT

« Le premier devoir, c'est la franchise. Informer le pays, ne pas dissimuler ni la vérité ni les difficultés ; ne pas éluder ou ajourner les problèmes, car dans ce cas, ils s'aggravent ; les prendre de face et les exposer loyalement au pays. »

Pierre Mendès France, Discours d'Evreux, 23 juillet 1955

REFONDER



- 1 -
2027 : l'heure de la vérité

2027 - 2032 : le quinquennat de la dernière chance

Le prochain quinquennat s'inscrira dans un monde en recomposition profonde, durablement marqué par des ruptures d'une ampleur inédite.

> **L'évolution démographique :** la population mondiale, après plusieurs décennies de forte croissance, va se stabiliser avant de connaitre un déclin progressif. Dans les économies développées, le vieillissement démographique réduit le poids des actifs, fragilise les systèmes de santé et les régimes de retraite.

> **La transition environnementale :** le changement climatique impose des investissements considérables pour adapter les territoires, décarboner les systèmes productifs et moderniser les infrastructures. Ce qui nécessite de réorienter le capital et l'innovation.

> **L'accélération technologique :** l'I.A., la robotique, les biotechnologies et l'informatique quantique bouleversent les modèles économiques et l'organisation du travail, intensifiant la compétition entre les nations.

D'autres facteurs fragilisent l'économie mondiale.

> **La fin de la mondialisation heureuse** clôt un cycle de plusieurs décennies marqué par l'intensification des échanges et l'intégration des économies.

> **Les rivalités géopolitiques et le retour du protectionnisme fragmentent les chaînes de valeur,** renchérissant les coûts de production, de sécurité et d'approvisionnement.

> **Le niveau inédit de l'endettement public et privé mondial** réduit la capacité des États à investir, à protéger les populations, et à amortir les chocs économiques et sociaux.

Dans ce nouvel environnement, les pays capables d'investir massivement, d'innover et d'accélérer leurs transformations disposent d'un avantage compétitif décisif.

Sources : Institut de recherche sur la paix, Rapport annuel Global Trade Alerts

FORCES STRUCTURELLES
Des **transformations de fond qui dictent les règles du jeu** sur plusieurs décennies.

FACTEURS AGGRAVANTS
Des **chocs conjoncturels qui accélèrent et amplifient** ces forces.



Climat et environnement : l'inaction n'est plus une option

Le défi climatique : un enjeu pour l'humanité, un devoir envers les générations futures.

> **L'accélération du dérèglement climatique se confirme** d'année en année. Les catastrophes naturelles se multiplient, gagnent en intensité et font peser un coût toujours plus lourd sur les États, les entreprises et les citoyens.

> Au-delà du climat, les **équilibres environnementaux vacillent :** effondrement de la biodiversité, pollutions - 200 Mds€ de coûts indirects par an en France - et raréfaction de la ressource en eau - d'ici à 2050, plus de la moitié de la population mondiale pourrait être confrontée au stress hydrique.

L'exigence d'un effort d'investissement sans précédent.

> La France a **investi 102 Mds€ dans la transition climatique** en 2024. Un effort toutefois insuffisant : selon la Direction générale du Trésor, près de 65 Mds€ supplémentaires devront être mobilisés chaque année pour respecter nos engagements.

> À l'échelle mondiale, **les investissements dans la transition énergétique ont atteint un niveau record** de 1 950 Mds € en 2025, en hausse de 8% par rapport à l'année précédente. Ces chiffres confirment que la transition écologique sera l'un des principaux moteurs de création de valeur du XXIe siècle.

Une formidable opportunité commerciale et industrielle.

> **Le défi environnemental ouvre des marchés considérables** dans les secteurs de l'énergie décarbonée, de la mobilité durable, du stockage de l'énergie ou encore de l'hydrogène.

> **La France dispose d'atouts solides :** excellence scientifique, épargne abondante et savoir-faire technologique reconnu. Encore faut-il se donner les moyens de transformer ces avantages en leadership durable notamment via une politique industrielle cohérente.

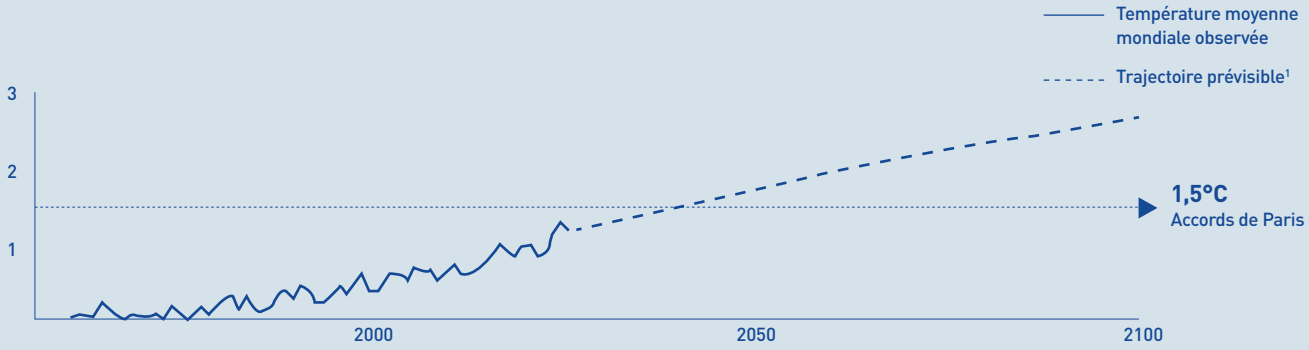
> **La transition écologique est devenue un enjeu majeur de compétitivité,** de souveraineté économique et de puissance industrielle.

Face à l'urgence écologique, la France peut s'imposer en pionnier mondial, à condition de prioriser l'innovation verte et d'entraîner l'Europe dans son sillage.

Notes : (1) Par rapport au niveau de 2024 ; (2) Conseil économique, social et environnemental ; (3) Chiffre qui englobe les externalités négatives sur la santé et la dégradation des services écosystémiques | Sources : Copernicus/OMM 2025, Munich Re 2024, IPBES (biodiversité), GIEC AR6, I4CE « Panorama des financements climats 2025 », CESE

Sans action immédiate, la France et le monde s'exposent à des dommages climatiques irréversibles

Réchauffement climatique mondial : trajectoire actuelle vs objectif des Accords de Paris
(1960-2100, °C)



225Md$

Les **catastrophes climatiques** ont coûté environ 225 Mds$ dans le monde en 2025, dont environ 108 Mds$ assurés

216M

D'ici à 2050, le changement climatique risque de contraindre 216 millions de personnes à **quitter leur foyer**

15x

La **mortalité due aux inondations, sécheresses et tempêtes** sera 15x plus élevée dans les régions vulnérables

Notes : (1) Scénario SS2 – 4.5 du GIEC | Sources : NASA, Munich Re 2025, GIEC AR6

Vers un big-bang démographique

La démographie mondiale remodèle les équilibres économiques de long terme.

> **Dans les pays développés, le vieillissement s'accélère.** L'Europe devrait perdre près d'un million d'actifs par an au cours des prochaines années. En France, la part des plus de 65 ans passera de 22% à 27% en 2050. Cette évolution fragilise les mécanismes de solidarité et freine le potentiel de croissance.

> **Le contraste avec l'Afrique et certaines régions d'Asie est saisissant.** Avec un âge médian inférieur à 20 ans dans plusieurs pays, l'Afrique subsaharienne dispose d'un formidable réservoir de talents, de travailleurs et de consommateurs. Si les investissements en éducation, en santé et en infrastructures sont au rendez-vous, cette dynamique pourrait en faire l'un des principaux moteurs de la croissance mondiale. Le centre de gravité démographique de l'économie mondiale se déplace.

D'immenses défis se profilent donc en termes de...

> **Finances publiques :** les dépenses de santé et de prise en charge de la dépendance pourraient atteindre près de 13% du PIB dans les pays de l'OCDE d'ici 2050. Les retraites subissent la même pression : la France y consacre déjà 14,2% de son PIB, contre 9% en moyenne dans l'OCDE.

> **Marché du travail :** le vieillissement comprime l'offre de travail. Le ratio de dépendance démographique basculera de 40%[1] début 2025 à 51% en 2040. Moins d'actifs pour financer davantage d'inactifs : cette équation engendre des pénuries de main-d'œuvre et des difficultés de recrutement.

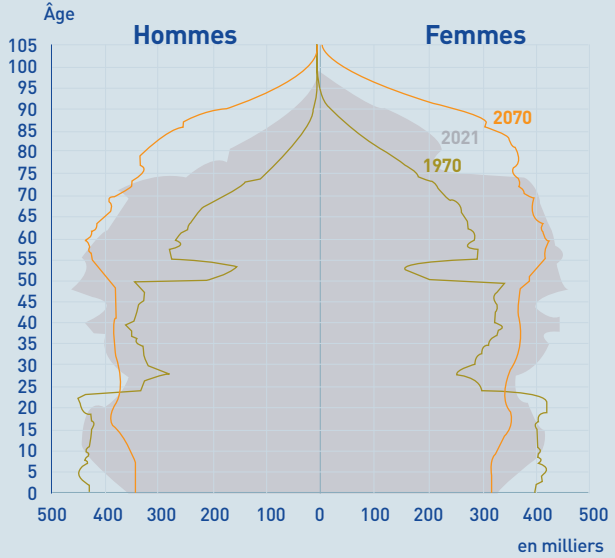
> **Flux migratoires :** le vieillissement des économies développées accroît mécaniquement le recours à la main-d'œuvre étrangère : 12% des médecins exerçant en France sont nés à l'étranger. Il faudra concilier cet impératif économique avec des tensions politiques croissantes autour de l'immigration.

Longtemps avantage comparatif du pays, la dynamique démographique française s'affaiblit, fragilisant le financement de son modèle social et sa croissance future.

Notes : (1) Le ratio de dépendance des personnes âgées est le nombre de personnes de 65 ans et plus rapporté à 100 personnes en âge de travailler (généralement 20–64 ans), mesurant la pression démographique sur les actifs | Sources : OCDE, INSEE, DREES

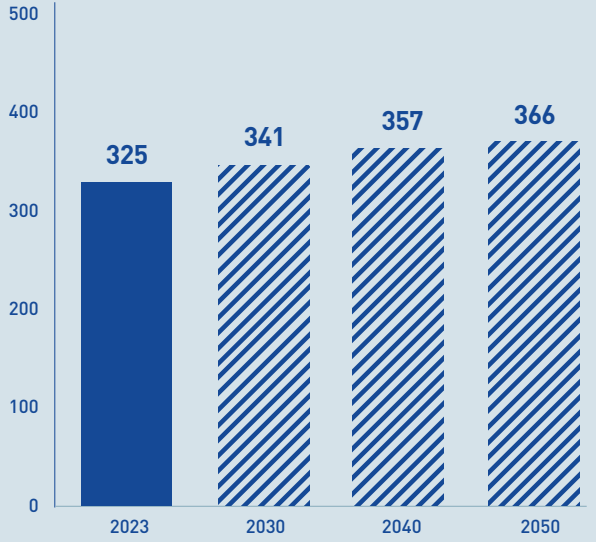
La France subit un vieillissement démographique prononcé, qui entraîne une forte contraction de la population active potentielle

Evolution de la population française par sexe et âge
(France, 1970, 2021, 2070, par sexe et âge)



Conséquence directe de ce vieillissement, les dépenses de santé françaises sont appelées à augmenter fortement

Projection des dépenses de santé en France
(2023-2050, Mds €)



Sources : INSEE, Clariane

Accélération technologique et I.A., une rupture sans précédent

Une mutation technologique d'une rapidité inédite est en cours, portée par trois dynamiques qui se renforcent mutuellement.

- **L'IA transforme les capacités de production et les services.** Selon Goldman Sachs, elle pourrait générer un gain de productivité mondial de l'ordre de 1,5% par an au cours de la prochaine décennie, et pose la question de la délocalisation de l'intelligence.
- **La robotisation et l'automatisation accélèrent la transformation des chaînes de production.** Le marché mondial dépasserait 205 Mds$ d'ici 2030.
- **L'informatique quantique promet une puissance de calcul sans précédent** dans des domaines tels que la cryptographie, la santé ou l'optimisation industrielle. Son marché est estimé à près de 55 Mds€ à l'horizon 2030, avec une croissance annuelle supérieure à 30%.

Les conséquences sur le marché du travail et les sociétés seront majeures.

- **En termes de compétences :** leur durée de vie s'est effondrée, passant d'environ 30 ans dans les années 1980 à moins de 2 ans dans certains secteurs selon l'OCDE.
- **En termes de cybersécurité et de souveraineté numérique :** en France, le nombre d'entreprises confrontées à des incidents cyber a progressé de 73% entre 2024 et 2025.
- **Pour les services publics et la santé :** l'IA et l'automatisation les transformeront en profondeur. Le classement des I.A. médicales parmi les systèmes « à haut risque » par l'*European AI Act* illustre l'importance croissante des questions de responsabilité, de transparence et de protection des données.

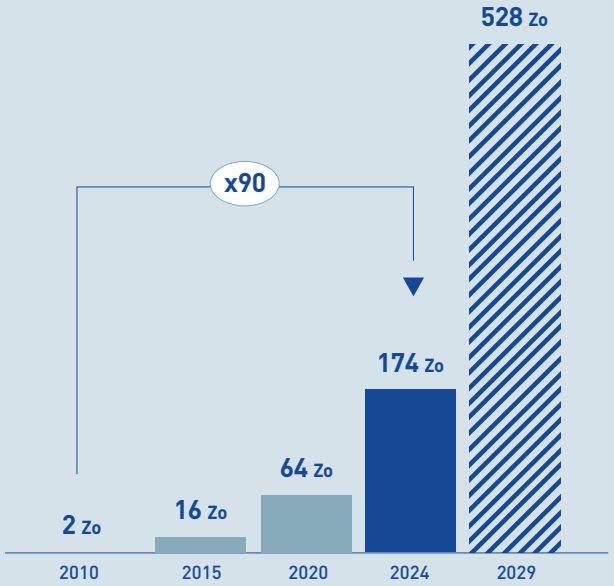
La compétition technologique est lancée : les pays capables de s'adapter capteront l'essentiel des gains de productivité et de souveraineté.

Pour rester dans la course, la France doit prioriser ses investissements dans l'I.A. et le quantique, former sa main-d'œuvre et essayer d'imposer ses standards en matière de souveraineté numérique et de régulation

Sources : France Stratégie, Goldman Sachs, thenextmind.ai, FMI, OCDE, Bpifrance, Global Data, BPI France, Institut de l'Entreprise, Senat, World Economic Forum « The Future of Jobs Report 2025 », European AI Act 2024

Le volume de données mondiales a été multiplié par ~90 en 15 ans

Volume de données mondiales
(2010-2029, Zettaoctets[1])



Productivité des entreprises

+1,2pts

L'IA pourrait **booster** la productivité des entreprises françaises de **+1,2 à +2,1 pts/an**

Exposition des emplois à l'IA

60%

Dans les **économies avancées** comme la France, **60% des emplois** seraient **impactés par l'IA**[2]

Marché Quantique

55Mds€

Marché mondial estimé **à 55 Mds€** d'ici 2030, en croissance **de plus de 30% par an**

Notes : (1) : 1 Zo = 10^{21} octets = 1 000 milliards de gigaoctets ; (2) L'exposition à l'IA est définie comme un potentiel d'augmentation de l'emploi, ou de remplacement
Sources : Statista (IDC), Goldman Sachs, OCDE, Bpifrance, FMI, France Stratégie

Vers une « conflictualisation » du monde ?

La conflictualité mondiale atteint un niveau inédit depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, sous l'effet de crises géopolitiques simultanées.

> De l'Ukraine au Moyen-Orient, de la mer de Chine au Sahel, les **foyers de tension se multiplient.** En 2025, près de 130 conflits armés ont été recensés dans le monde, soit deux fois plus qu'il y a quinze ans.

> Cette **dégradation de l'environnement stratégique** se traduit par un **réarmement massif.** Les dépenses militaires mondiales ont atteint le niveau record de 2 887 Mds$ en 2025, marquant une onzième année consécutive de hausse, avec une accélération particulièrement marquée en Europe (+14%).

Parallèlement, la mondialisation bascule dans une phase plus fragmentée et plus protectionniste.

> Depuis 2019, le **nombre de restrictions commerciales a presque triplé,** passant d'environ 1 000 à 2 600 mesures par an. Fin 2025, près de 22% des importations des pays du G20 étaient soumises à des droits de douane ou à des mesures restrictives, contre 12,6% un an auparavant.

> Sous l'effet de la **rivalité sino-américaine** et du retour des **politiques industrielles,** la compétition économique se transforme en une **compétition de souveraineté**.

Dans ce nouvel environnement, la résilience repose avant tout sur la maîtrise des dépendances stratégiques.

> Les États les mieux préparés sont ceux qui **identifient leurs vulnérabilités critiques** - énergie, semi-conducteurs, matières premières, défense - et investissent massivement dans leurs capacités nationales.

> C'est l'ambition de l'IRA américain, du CHIPS Act ou des programmes PERTE espagnols : **sécuriser les chaînes de valeur** et reconquérir des **positions industrielles stratégiques.**

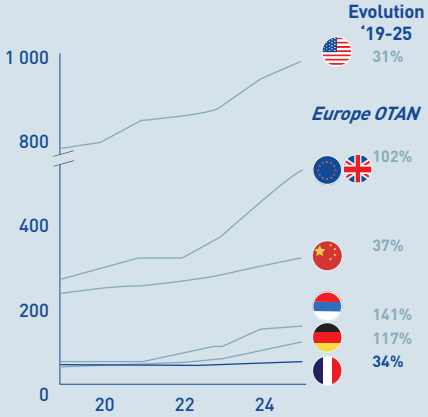
> La question n'est plus seulement de savoir qui produit au moindre coût, mais **qui contrôle les technologies,** les ressources et les infrastructures critiques de demain.

Pour la France, l'enjeu est clair : réduire ses dépendances stratégiques et renforcer ses capacités industrielles, technologiques et énergétiques afin de préserver sa souveraineté dans un monde plus instable et plus compétitif.

Sources : Institut de Genève, Comité international de la Croix rouge, Stockholm International Peace Research Institute, OMC, Institut de recherche sur la paix, Banque Mondiale

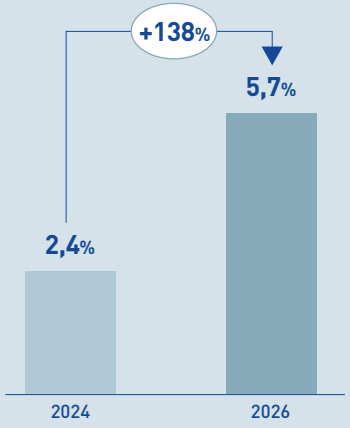
Les dépenses militaires mondiales atteignent un niveau record

Evolution des dépenses militaires
(2019-2025, Md $US)



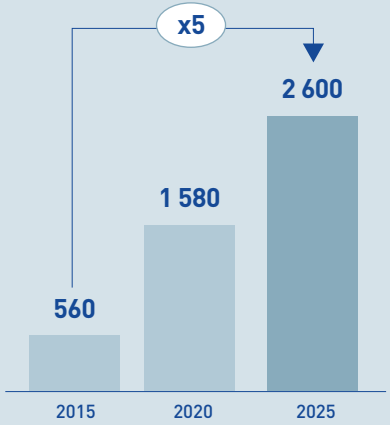
Les États-Unis rétablissent des droits de douane à un niveau inédit

Droit de douane effectif moyen[1]
(USA, 2024 vs 2026, %)



Le protectionnisme revient

Nombre de nouvelles restrictions commerciales annuelles[2]
(2015-2025, Monde)



130 **130 conflits armés** en 2025,
le plus haut niveau depuis 1946

Notes : (1) Taux de douane effectif moyen défini comme droits effectivement perçus / valeur des importations, la donnée 2026 est une estimation de la Tax Foundation ; (2) mesures étatiques affectant les flux commerciaux, par exemple: hausses tarifaires, subventions distortives, contrôles à l'import/export, etc.| Sources : Institut de recherche sur la paix, OTAN, Sipri, OMC, Tax Foundation

Et l'Europe cherche toujours sa voie...

Face aux tensions géopolitiques, technologiques et commerciales, l'Europe a pris conscience de l'urgence de renforcer sa compétitivité et sa souveraineté économique.

> **Le rapport Draghi identifie trois priorités majeures :** combler le retard d'innovation vis-à-vis des États-Unis et de la Chine, concilier transition écologique et puissance industrielle, réduire les dépendances stratégiques dans des secteurs clés tels que l'énergie, les semi-conducteurs ou les matières premières critiques.

Malgré ce constat largement partagé, l'Europe peine à traduire ses ambitions en décisions rapides et coordonnées.

> **Le décrochage est déjà visible :** seules quatre des cinquante premières entreprises technologiques mondiales sont aujourd'hui européennes.

> **Les investissements demeurent fragmentés,** les marchés insuffisamment intégrés et les mécanismes de décision ralentissent la mise en œuvre des politiques industrielles. Cette inertie affaiblit la capacité de l'Europe à répondre aux stratégies offensives déployées par les États-Unis et la Chine.

Cette perte de compétitivité produit déjà des effets tangibles.

> L'Europe se priverait d'environ **10% de son PIB** potentiel en raison des inefficiences du marché unique.

> Dans le même temps, près de **24% de ses exportations** sont désormais exposées à **la concurrence directe de la Chine.**

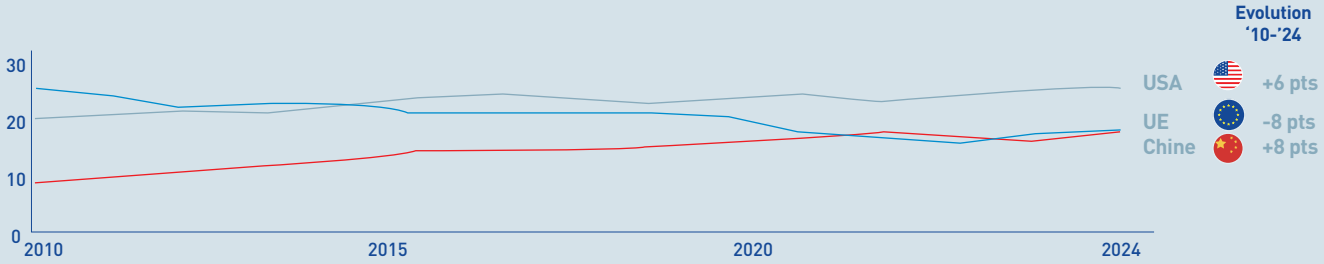
> Plus préoccupant encore, elle **dépend de la Chine** comme **principal fournisseur** pour près de 60% des produits considérés comme stratégiques.

La réponse européenne demeure indispensable. Mais la France ne peut se permettre d'en attendre les résultats. Elle doit contribuer à accélérer la dynamique de l'UE tout en poursuivant ses propres transformations : renforcer sa compétitivité, investir dans l'innovation, soutenir sa base industrielle et réduire ses dépendances critiques.

Sources : Enquête de la BEI sur l'investissement 2025, Haut commissariat à la stratégie et au plan « L'industrie européenne face au rouleau compresseur chinois » (2026), Rexecode, Rapport Draghi 2024 BCE, Commission Européenne, FMI, BEI, Rapport Draghi sur la compétitivité de l'UE

L'UE perd du terrain dans le PIB mondial

Evolution de la part du PIB mondial
(2010-2024,%)



L'Europe est sous tension externe

60% Pour environ **60% des importations** de ses produits stratégiques, l'Union européenne **dépend de la Chine** comme principal fournisseur.

40% Environ 40% des importations en Europe sont **difficiles à remplacer,** dont la moitié originaire de pays avec lesquels l'Europe n'est pas alignée sur le plan stratégique.

L'Europe se freine elle-même

10% L'Europe **passe à côté d'environ 10%** de son PIB potentiel en raison des **frictions commerciales internes.**

60% Plus de 60% des entreprises de l'UE considèrent **la réglementation** comme un **obstacle** à l'investissement.

*«L'Europe doit choisir entre la **fragmentation, la paralysie ou l'intégration.**»*

Mario Draghi, 17 septembre 2024

REFONDER



- 2 -
Une France à l'arrêt en dépit de ses atouts

France : des atouts structurels en voie de fragilisation

La France demeure une grande puissance économique, dotée d'atouts structurants qui la distinguent.

- **Géographie et ressources :** deuxième zone économique exclusive mondiale située au cœur des échanges européens, elle bénéficie de plusieurs façades maritimes et demeure la première puissance agricole de l'UE.
- **Démographie et talents :** classée comme l'un des pays les plus dynamiques démographiquement du continent, la France s'appuie sur un système de formation reconnu. Paris-Saclay figure parmi les meilleures universités mondiales et quatre établissements français sont présents dans le Top 100 du classement de Shanghai.
- **Innovation et technologie :** 1ère destination européenne pour les investissements industriels, elle dispose d'un écosystème d'innovation performant, porté par des acteurs de premier plan en intelligence artificielle, data et technologies quantiques.
- **Énergie et compétitivité :** grâce au nucléaire et à l'hydraulique, la France bénéficie d'une électricité largement décarbonée et plus compétitive que la moyenne européenne.
- **RSE :** les entreprises françaises comptent parmi les plus avancées au monde en matière de performance extra-financière, soutenues par un cadre réglementaire exigeant.

Toutefois, plusieurs de ces avantages montrent des signes d'érosion.

- **Le décrochage productif réapparaît :** les gains de productivité progressent moins vite que chez nos principaux partenaires européens et qu'aux États-Unis, avec qui l'écart atteint désormais près de 14%.
- **L'image économique du pays se fragilise :** le baromètre AmCham-Bain 2026 attribue à la France un NPS de -36 comme destination d'investissement, en recul continu depuis 2022.
- **Les tensions sur le travail s'accentuent :** près de 800 000 postes devront être pourvus chaque année d'ici 2030. Dans le même temps, 84% des entreprises déclarent rencontrer des difficultés liées à l'inadéquation des compétences.
- **Le potentiel touristique demeure sous-exploité :** première destination mondiale en nombre de visiteurs, la France ne se classe qu'au quatrième rang pour les recettes générées.

L'enjeu n'est donc plus de préserver nos atouts, mais de les convertir durablement en croissance, en compétitivité et en création de valeur.

Sources : Eurostat, Shanghai Ranking, diplomatie.gouv.fr, EcoVadis, Baromètre Amcham-Bain 2026, Banque de France ; DARES

1ère

Puissance agricole d'Europe

18% de la production totale de l'UE

1er

Taux de fécondité le plus élevé de l'UE

1,6 enfant par femme (vs. 1,4 en moyenne)

4e

Destination mondiale, 1ère en Europe

pour les investissements industriels

-18%

Prix électricité vs. moyenne UE

Électricité majoritairement décarbonée

3e

Rang mondial en performance RSE des entreprises

Législation avant-gardiste (loi PACTE, parité)



Sources : Eurostat, Shanghai Ranking, diplomatie.gouv.fr, EcoVadis ; INSEE

Un pays entre blocages et déclassement

Depuis la dissolution de l'Assemblée nationale en 2024, la France donne le sentiment d'un pays en suspens.

> **L'instabilité politique a freiné plusieurs réformes structurantes,** notamment celles de l'assurance chômage ou de la simplification de la vie économique, reportées ou abandonnées au gré des changements de gouvernement.

> Dans un environnement international déjà marqué par l'incertitude, **cette paralysie alimente le doute et affaiblit l'attractivité du pays.**

Ce blocage intervient au moment même où les fragilités économiques se renforcent et où le pessimisme gagne du terrain.

> **La croissance demeure atone** (-0,1%[1] au 1er trimestre 2026, +0,2% au 2ème trimestre 2026). Dans le même temps, les finances publiques restent durablement dégradées : la dette atteint 116% du PIB, réduisant considérablement les marges de manœuvre de l'action publique.

> À cette contrainte budgétaire s'ajoute **une dégradation progressive de plusieurs services publics,** qui nourrit les interrogations sur l'efficacité de la dépense publique et alimente la défiance à l'égard de l'État.

> **Le pessimisme des dirigeants s'accroit.** Près de 60% d'entre eux se déclarent pessimistes quant aux perspectives économiques françaises, dans un contexte marqué par la hausse des défaillances d'entreprises, qui ont atteint près de 70 000 cas en 2025, en hausse de 3% par rapport à 2024.

Le sentiment de déclassement s'installe désormais au cœur du débat public.

> Après le choc inflationniste de 2022, **le pouvoir d'achat est reparti à la baisse** en 2025 malgré une amélioration temporaire l'année précédente.

> Plus révélateur encore, le PIB par habitant français est désormais inférieur à la moyenne de l'Union européenne : 39 300 SPA[2] (Standard de Pouvoir d'Achat) contre 40 000 pour l'UE.

Le risque n'est plus seulement celui du ralentissement économique. Il est celui d'une érosion progressive de la confiance, de la compétitivité et de la capacité du pays à se projeter collectivement dans l'avenir.

Notes : (1) Croissance du PIB ; (2) SPA : unité de compte européenne fictive qui corrige les écarts de prix entre pays pour comparer le niveau de vie réel | Sources : INSEE, Étude Rexecode, Eurostat, Baromètre EY, Baromètre AmCham-Bain 2026, Service Public, Sénat

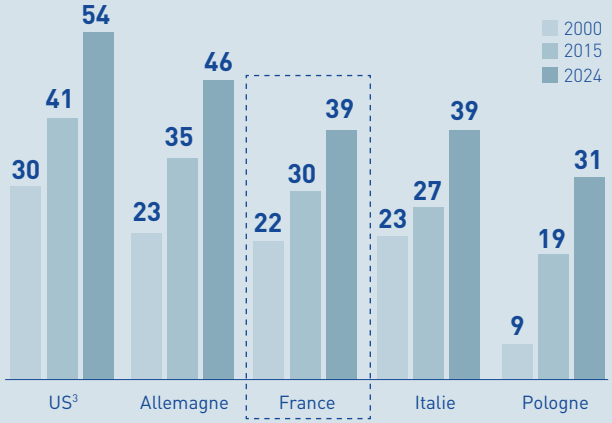
Un pouvoir d'achat en décrochage par rapport à nos voisins occidentaux

Évolution du pouvoir d'achat[1] par habitant
(2000-2024, SPA[2])

	2000	2015	2024	TCAC
France	14 900	21 000	27 700	**2,6%**
US	20 662	30 488	38 600[3]	**2,8%[3]**
Allemagne	15 800	23 300	31 000	**2,8%**
Pologne	6 700	14 400	22 200	**5,1%**

UN PIB par habitant en retard face aux US et à l'Allemagne, tandis que certaines économies en rattrapage réduisent l'écart

Évolution du PIB par habitant
(2000-2024, SPA[2])



75%
des Français considèrent
«qu'en France, c'était mieux avant»

90%
des Français **estiment que la France est en déclin**

50%
des Français **de moins de 35 ans estiment que les générations précédentes ont bénéficié de meilleures conditions d'existence**

Notes: (1) Consommation individuelle effective par habitant ; (2) Standard de Pouvoir d'Achat : unité de compte européenne fictive qui corrige les écarts de prix entre pays pour comparer le niveau de vie réel ; (3) donnée US 2023 (dernière disponible) – TCAC ajusté en conséquence | Sources : Banque Mondiale, Eurostat | Sondage IPSOS-BVA « Fractures françaises 2025 »

Certains indicateurs repassent au rouge vif

Le ralentissement économique produit désormais des effets tangibles sur l'emploi comme sur l'activité.

> Après plusieurs années d'amélioration continue, **le marché du travail se retourne :** le taux de chômage atteint 7,7% en 2025, contre 7,3% trois ans auparavant.

> Cette évolution traduit **l'essoufflement de la dynamique de création d'emplois** et l'affaiblissement progressif du potentiel productif.

Parallèlement, le tissu économique français montre de nouveaux signes de fragilité.

> **Les défaillances d'entreprises ont plus que doublé** depuis 2021 et se stabilisent autour de 70 000 en 2025, soit un niveau supérieur de plus d'un tiers à celui observé avant la crise sanitaire.

> Dans l'industrie, **le mouvement de réindustrialisation marque le pas :** en 2024, les fermetures de sites redeviennent plus nombreuses que les ouvertures.

La fin des dispositifs exceptionnels de soutien déployés entre 2020 et 2022 révèle avec davantage d'acuité les faiblesses structurelles de l'économie française.

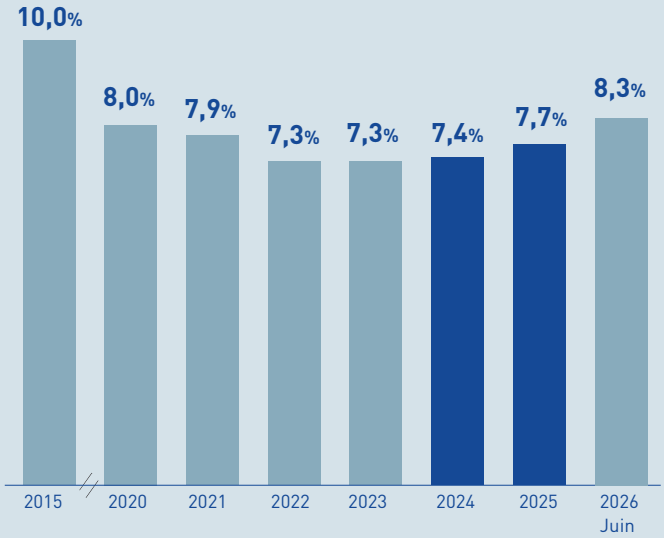
> Les écarts de productivité, les handicaps de coûts et les insuffisances de positionnement concurrentiel, longtemps atténués par les aides publiques, **réapparaissent au grand jour.**

> Désormais confrontées sans amortisseur à la hausse des coûts de production, au ralentissement de la demande et à une concurrence internationale toujours plus vive, **les entreprises les plus vulnérables voient leurs marges de manœuvre se réduire.** Ce contexte met en lumière la persistance d'un déficit de compétitivité qui pèse sur la croissance, l'investissement et l'emploi.

Sources : INSEE, Altares étude de défaillances et sauvegardes des entreprises en France

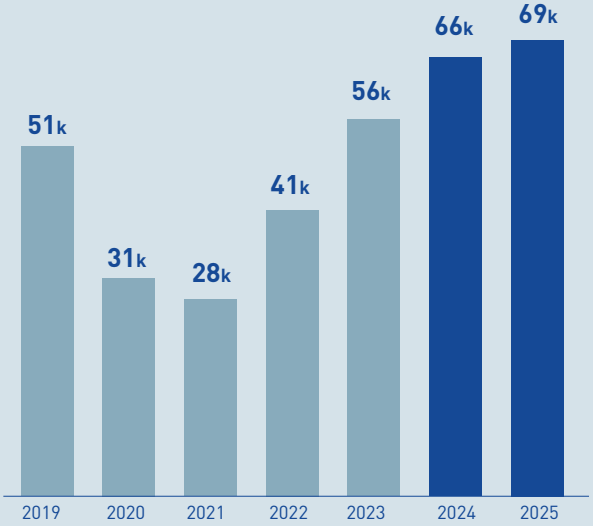
Le chômage repart à la hausse depuis 2023, effaçant une partie des gains des années précédentes

Evolution du taux de chômage en France[1]
(T1 2015 -T2 2026, %)



Les défaillances d'entreprises atteignent un niveau record, dépassant même les niveaux pré-Covid

Evolution du nombre de faillites
(2019-2025, #)



Notes : (1) Moyenne des taux de chômage par trimestre excl. Mayotte
Sources : INSEE, Altares étude de défaillances et sauvegardes des entreprises en France

REFONDER



- 3 -
Comment en sommes-nous arrivés là ?

La chute immobile

Au début des années 2000, la France disposait de fondamentaux économiques plus robustes que ceux de l'Allemagne.

> **La croissance française atteignait 4,1%,** contre 2,9% outre-Rhin. La balance commerciale était excédentaire, la dette publique demeurait comparable et le déficit budgétaire plus contenu.

> L'Allemagne était alors qualifiée d'**« homme malade de l'Europe »,** confrontée à un chômage de masse proche de 10%, à une croissance atone et à une compétitivité en perte de vitesse.

L'Allemagne a engagé un vaste programme de réformes structurelles qui a profondément modifié sa trajectoire économique.

> Les réformes de l'Agenda 2010 et les lois Hartz (2003-2005) ont assoupli le marché du travail, **renforcé la compétitivité de l'appareil productif** et assaini durablement les finances publiques.

> En l'espace d'une décennie, **le chômage a reculé d'environ 12% à 5%,** tandis que l'excédent commercial se consolidait et que la puissance industrielle allemande se renforçait.

À l'inverse, la France a différé les réformes nécessaires et a progressivement vu son avantage initial s'éroder.

> **Les effets des 35 heures pèsent toujours sur la compétitivité.** La part de l'industrie dans le PIB est passée de 14,4% en 2000 à 10,3% en 2015, tandis que les déficits publics s'installaient durablement à un niveau supérieur à celui de l'Allemagne (3,9% contre 0,9%).

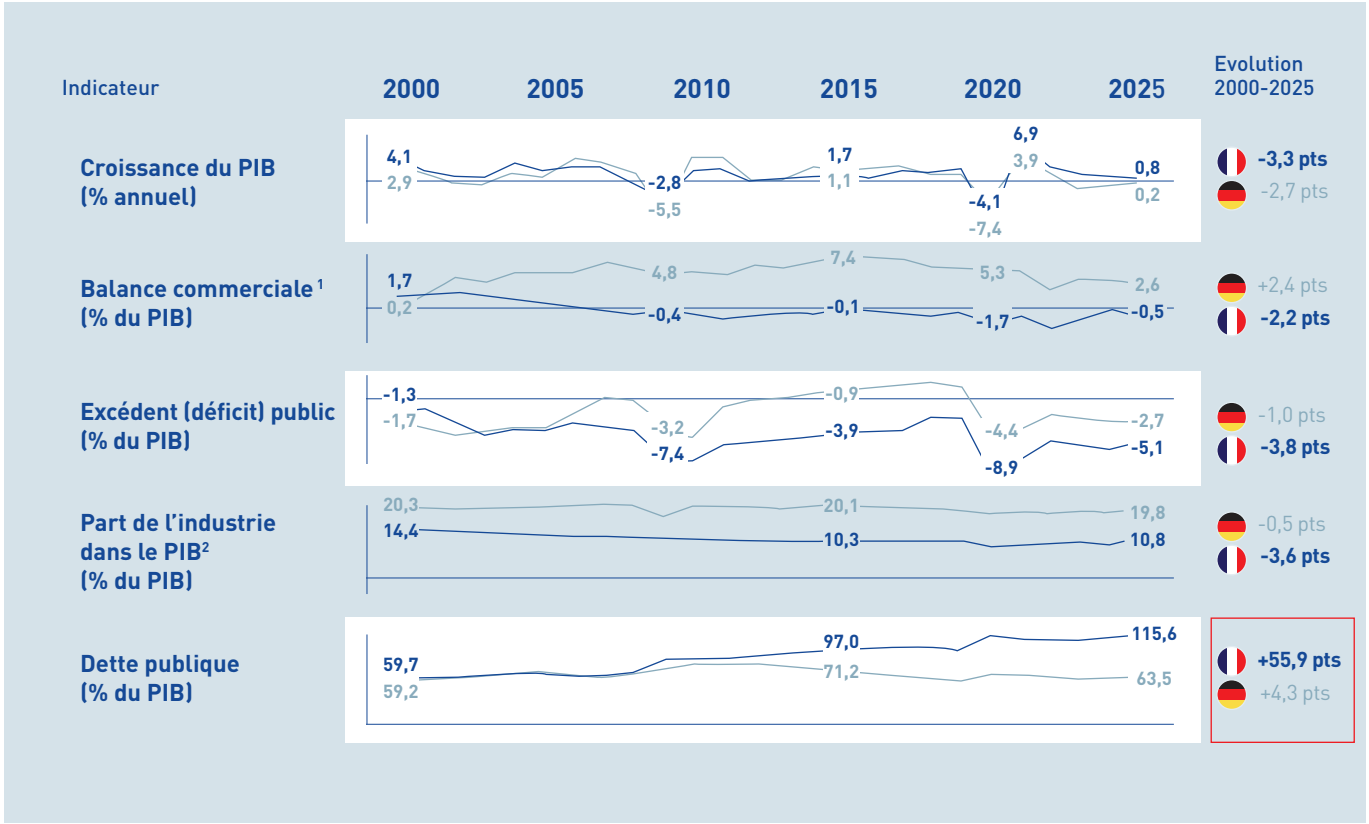
> Depuis 2015, **les trajectoires française et allemande ont nettement divergé** sur l'ensemble des principaux indicateurs économiques.

Depuis 10 ans, la France peine à combler le retard accumulé.

> **La dette publique atteint désormais 115,6% du PIB,** contre 63,5% en Allemagne. Dans le même temps, la balance commerciale demeure structurellement déficitaire (-0,5% du PIB), alors que l'Allemagne conserve un excédent de 2,6%.

> Enfin, **la part de l'industrie stagne autour de 10,8% du PIB**, contre près de 20% en Allemagne, illustrant une **désindustrialisation persistante.**

Sources : Banque Mondiale, Eurostat, INSEE, Banque de France, Deutsche Bundesbank, Deutsche Bank, Rexecode, Direction Générale du Trésor



Notes : (1) Biens et services inclus ; (2) Industrie manufacturière | Sources : Banque Mondiale, Eurostat, INSEE, Banque de France, Deutsche Bundesbank, DESTATIS, Rexecode, Direction Générale du Trésor

1ère raison : « Travailler moins pour gagner plus »

La France mobilise moins de travail que la plupart de ses partenaires européens.

> **Le volume d'heures travaillées par habitant constitue l'un des principaux moteurs de la prospérité.** Or la France figure parmi les pays européens où il est le plus faible : environ 666 heures par an et par habitant, contre 733 en Allemagne (+10%) et 782 dans l'Union Européenne.

> **Cet écart n'est pas anodin.** Il freine la croissance, affaiblit le financement de notre modèle social et pèse durablement sur le niveau de vie collectif.

C'est la conséquence d'un taux d'emploi insuffisant…

> Avec un taux d'emploi de 68%, **la France accuse un retard d'environ dix points sur l'Allemagne** et la Suède (près de 78%) et demeure en dessous de la moyenne de la zone euro.

> Les réformes destinées à renforcer la professionnalisation, l'apprentissage et les liens entre l'école et l'entreprise ont manqué de constance et d'ambition. Cette faiblesse structurelle **éloigne durablement de l'emploi une part significative de la population active.**

…d'un âge de départ à la retraite devenu difficilement soutenable…

> **La retraite à 60 ans avait été conçue pour une France comptant 2,8 actifs** pour un retraité et une espérance de vie de 74 ans. Aujourd'hui, le ratio n'est plus que de 1,5 actif pour un retraité, tandis que l'espérance de vie atteint 83 ans. Les équilibres démographiques qui justifiaient ce modèle ont profondément changé.

…et d'un temps de travail hebdomadaire qui ne répond plus aux besoins du pays.

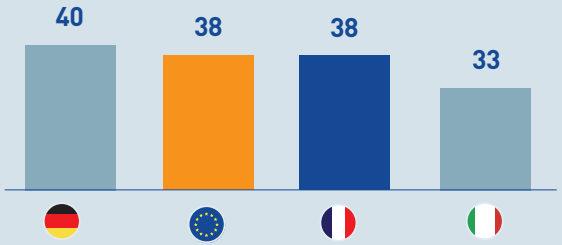
> Instaurées en 2000 dans une économie encore largement industrielle, **les 35 heures n'ont jamais été véritablement adaptées à la transformation de l'économie** vers les services ni à l'augmentation continue des besoins d'investissement public.

> Dans un contexte de concurrence accrue et de finances publiques sous tension, elles **limitent la capacité collective à financer nos ambitions.**

Sources : Eurostat, Perspective Monde, INSEE, OCDE

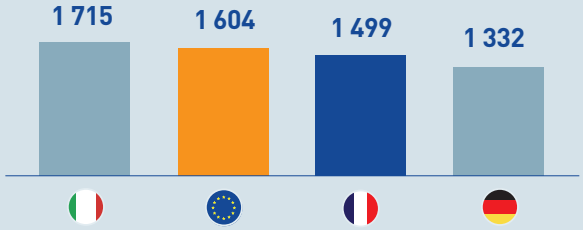
La France offre 2 ans de moins de vie active qu'en Allemagne

Durée espérée de travail total[1]
(2025, années)



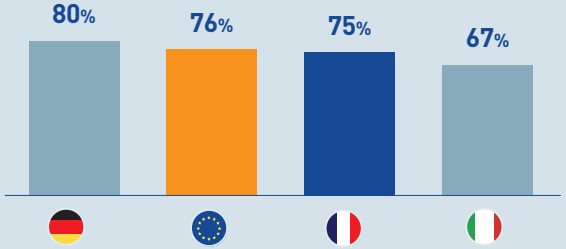
Les Français travaillent moins par an que la moyenne UE

Durée annuelle du travail par personne en emploi
(2025, heures)



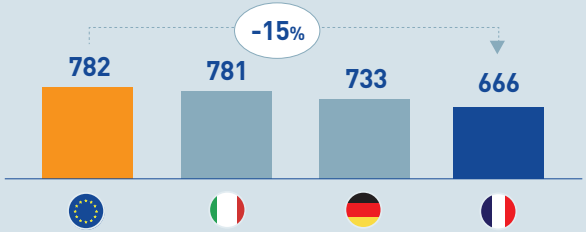
La France se situe dans la moyenne européenne d'activité à 75%

Proportion des actifs[2]
(2025, %)



La France produit 15% d'heures travaillées de moins par habitant que la moyenne UE

Durée annuelle de travail par habitant
(2025, heures)



Notes : (1) Nombre moyen d'années qu'une personne de 15 ans peut espérer passer en emploi au cours de sa vie, compte tenu des conditions actuelles du marché du travail, (2) Population âgée de 15 à 64 ans participant au marché du travail (emploi et chômage) | Sources : Eurostat

2ème raison : La désindustrialisation en question

La France a connu un décrochage industriel majeur depuis le début des années 2000.

> **La part de l'industrie dans le PIB est passée d'environ 15% à 10,8%,** contre près de 20% en Allemagne et environ 14% en moyenne dans l'Union européenne.

> Tandis que l'Allemagne préservait et modernisait son appareil productif, la France a vu s'éroder **ses capacités de production,** ses emplois industriels et ses positions à l'exportation.

Ce recul n'est pas le fruit du hasard : il résulte pour partie de choix économiques et stratégiques assumés.

> **Les activités tertiaires ont été privilégiées** au détriment de l'industrie, au nom d'une spécialisation croissante de l'économie.

> S'est imposée l'idée d'**une économie « fabless »,** capable de concentrer la création de valeur sur la conception et les services tout en externalisant la production.

> Cette doctrine a conduit **à sous-estimer le rôle fondamental de l'industrie** dans la création de richesse, la diffusion de l'innovation, la montée en gamme des compétences et la structuration des écosystèmes productifs. Comme l'a souligné Nicolas Dufourcq[2], une économie ne peut durablement prospérer en se coupant de sa base industrielle.

Les conséquences économiques et stratégiques sont considérables.

> La disparition progressive **de pans entiers de production** a accru la dépendance française aux importations et affaibli sa souveraineté économique.

> **Le déficit manufacturier s'est profondément creusé,** atteignant environ 46 milliards d'euros en 2025.

> Au-delà de la dégradation du solde du commerce extérieur, **la désindustrialisation réduit** la capacité du pays à générer des gains de productivité, à innover et à créer des emplois qualifiés.

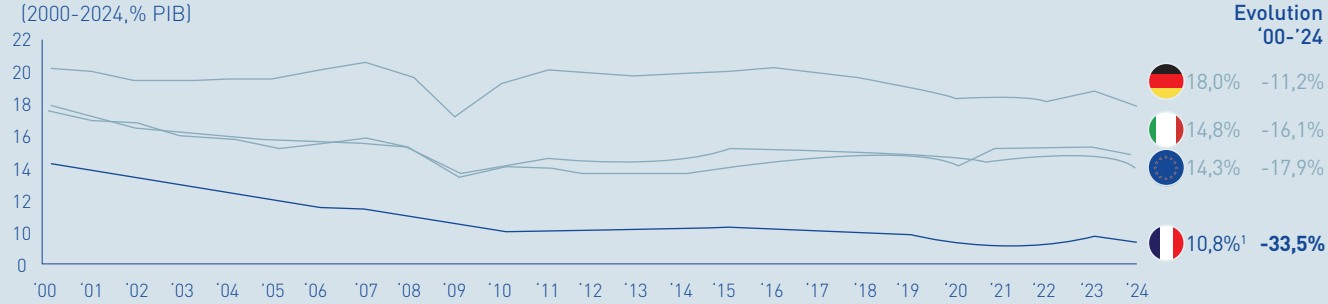
> Elle affaiblit également **la résilience de l'économie** face aux crises, aux ruptures d'approvisionnement et aux chocs géopolitiques. Une nation qui ne produit plus suffisamment perd progressivement la maîtrise de son destin économique.

Notes : (1) Données de 2024 ; (2) Nicolas Dufourcq, La désindustrialisation (2022) | Sources : Banque Mondiale, INSEE, DGE

La France a perdu un tiers de sa part industrielle en 25 ans

Evolution de la part de l'industrie dans le PIB

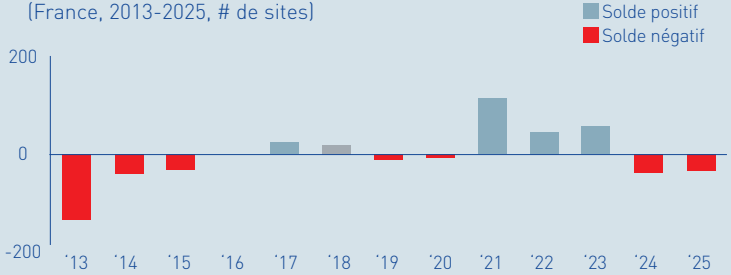
(2000-2024,% PIB)



Après quelques années de redressement, le solde des sites industriels repasse en négatif en 2025

Solde net annuel d'ouvertures et fermetures de sites

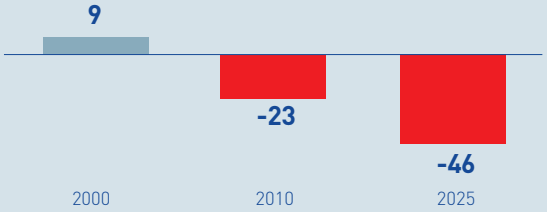
(France, 2013-2025, # de sites)



La balance manufacturière française s'est progressivement dégradée

Solde commercial manufacturier[1]

(France, 2000, 2010, 2025, Md€)



Notes : (1) 10,8% en 2025 (2) Différence entre les exportations et les importations des produits manufacturés
Sources : Banque Mondiale, INSEE, DGE

3ème raison : l'État à crédit

Depuis un demi-siècle la France dépense plus qu'elle ne gagne sans qu'aucune réforme structurelle n'ait réellement été engagée.

> **Le déficit public a atteint 5,1% du PIB en 2025,** contre 3,1% en moyenne dans l'Union européenne et 2,7% en Allemagne[1] ;

> **La dette publique s'est envolée** de 60% du PIB en 2000 à 115,6% en 2025, un niveau très supérieur à la moyenne européenne, laquelle est de 81% ;

> À la différence de la plupart de ses partenaires, la France n'a que **très partiellement reconstitué ses marges de manœuvre budgétaires en phase de croissance.**

Les crises successives ont accentué cette dérive.

> La dépression financière de 2008 puis la pandémie de Covid-19 ont conduit l'État à **déployer des dispositifs d'une ampleur inédite** afin de soutenir l'activité économique et de protéger les ménages : 86% de la hausse de 100 Mds€ des dépenses publiques en 2020 étaient directement liés à la crise sanitaire ;

> Si ces mesures **ont joué un rôle déterminant** dans l'amortissement des chocs économiques, une part des dépenses engagées s'est inscrite dans la durée, quand la plupart des pays européens ont profité de la croissance retrouvée pour consolider leur budget.

Les dépenses d'aujourd'hui réduisent les marges de demain.

> L'accumulation des dépenses **rigidifie les comptes publics,** limite la capacité de l'État à restaurer durablement ses équilibres budgétaires et renchérit le coût politique des réformes structurelles : en 2023, le report de deux ans de l'âge légal de départ à la retraite a mobilisé entre 1 et 3 millions de manifestants.

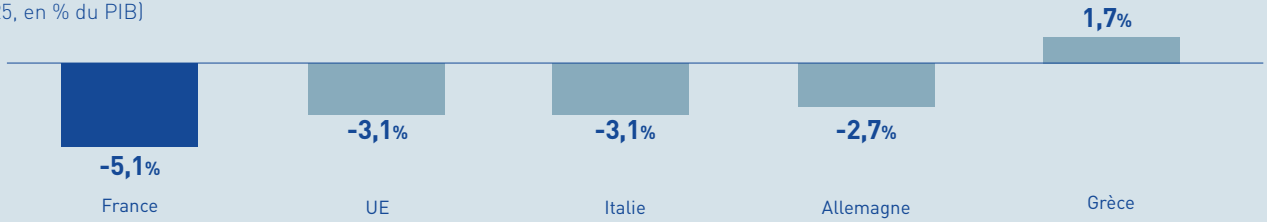
Le poids de la dette amenuise les ressources disponibles pour investir dans les priorités de long terme, de l'innovation à la transition écologique.

La France consacre désormais **davantage de moyens au financement de ses engagements passés** qu'à la préparation de son avenir : en 2025, le service de la dette a dépassé le budget de l'Éducation nationale[2].

Notes : (1) Données de déficits et de dettes du T3 25 pour la moyenne UE et Allemagne ; (2) Hors pensions | Sources : INSEE / Cour des Comptes

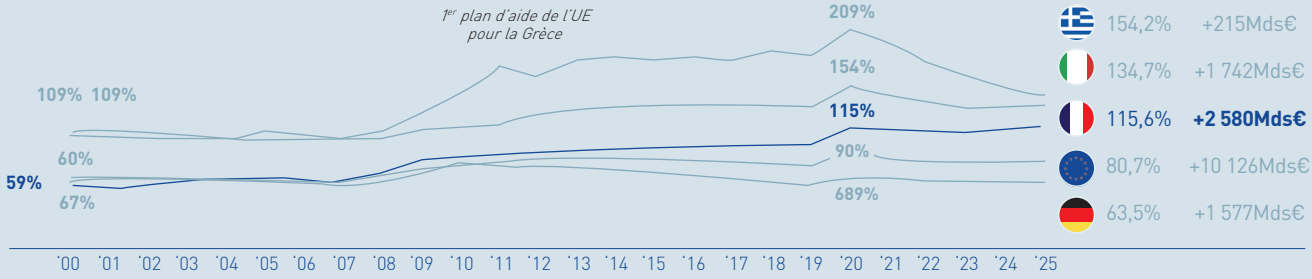
La France affiche l'un des déficits publics les plus élevés de l'UE...

Déficit public
(2025, en % du PIB)



... Et sa dette continue de progresser, une exception en Europe

Dette publique
(2000-2025, % du PIB)



	Evolution '00-'25
154,2%	+215Mds€
134,7%	+1 742Mds€
115,6%	**+2 580Mds€**
80,7%	+10 126Mds€
63,5%	+1 577Mds€

Sources : INSEE / Cour des Comptes

2015-2022 : quand les réformes portent leurs fruits

La France a démontré qu'une politique de réformes ambitieuses pouvait restaurer sa compétitivité, renforcer son attractivité et relancer l'investissement.

> La baisse de l'impôt sur les sociétés, de 33% à 25%, la réduction des impôts de production – notamment de la CVAE (- 50% en 2021 et - 4,1 Mds€ en 2023) –, la réforme de la fiscalité du capital et l'assouplissement du marché du travail ont progressivement **favorisé le développement des entreprises.**

> Dans le même temps, l'État a engagé plus de **75 Mds€, dont 50 Mds€ pour soutenir l'industrie** et 25 Mds€ pour l'innovation et la recherche, réaffirmant ainsi une stratégie de reconquête productive.

Des résultats tangibles.

> Après plusieurs décennies de désindustrialisation, le solde entre ouvertures et fermetures de sites de production **était redevenu positif en 2021,** avec près de 120 créations nettes de sites industriels.

> **L'attractivité du territoire s'était nettement renforcée :** la France était devenue la première destination des investissements étrangers en Europe, attirant près d'un projet sur cinq à l'échelle du continent.

Un rebond à confirmer.

> Malgré ces réelles avancées, **le redressement demeure inachevé et fragile :** le déficit récurrent de la balance commerciale, aux alentours de 100 milliards d'euros en 2023, révèle la persistance de fragilités structurelles au sein de l'appareil productif.

> Surtout, ces résultats ont été obtenus dans **un contexte de forte progression de la dette publique,** sans réformes en profondeur visant à contenir durablement les dépenses de fonctionnement et à restaurer les marges budgétaires nécessaires à la poursuite de l'effort de transformation.

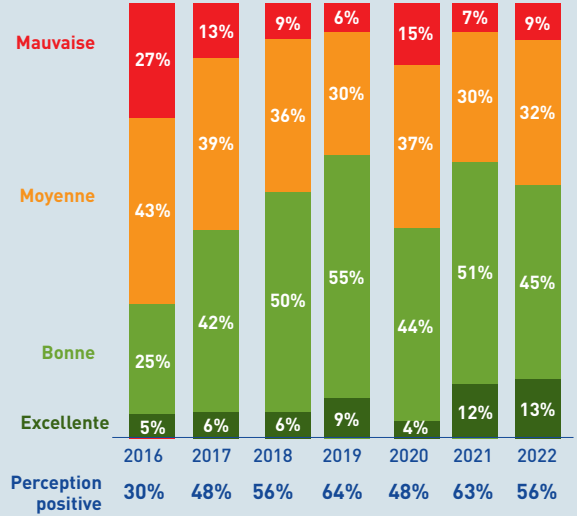
Cette période démontre qu'une stratégie cohérente de réforme et d'investissement produit des résultats.

Sources : Ministère de l'Economie, Ministère de l'Enseignement Supérieur, Baromètre AmCham-Bain, Trendeo, Les Echos

Un exemple : l'attractivité du pays pour les investissements étrangers

Selon vous, quelle est la perception de la France par votre maison-mère par rapport à d'autres destinations d'investissement ?

Baromètre AmCham-Bain
(2016-2022, % des répondants)



La France avait gagné 8 points de part dans les investissements étrangers en Europe entre 2016 et 2022

Part de la France dans les investissements étrangers en Europe[1]
(2016-2022, %)



Notes : (1) Calculs Bain à partir du nombre de projets d'investissements étrangers en Europe et en France | Sources : Baromètre EY 2025

2022-2026 : un essoufflement préoccupant

La dynamique de redressement marque le pas.

> Perte de la majorité absolue en 2022, dissolution de 2024, cinq Premiers ministres en moins de 4 ans, blocages budgétaires récurrents… **l'instabilité politique a nourri l'incertitude des acteurs économiques.**

> **Faute de cap économique clair,** les investissements étrangers ont fortement reculé, passant de 78 Mds€ en 2022 à 25 Mds€ en 2024, soit une division par 3 en seulement 2 ans.

> **Le Net Promoter Score,** qui mesure la recommandation de la France comme destination auprès des investisseurs américains, **a chuté, en passant de -1% en 2022 à -44% en 2025,** avant de rebondir légèrement à -36% en 2026, selon le baromètre AmCham-Bain.

L'environnement économique affecte le moral des dirigeants.

> En 2026, près de 6 dirigeants sur 10 se déclarent **pessimistes quant aux perspectives de l'économie française,** et seuls 8% d'entre eux recommanderaient la France à une entreprise étrangère souhaitant s'y implanter.

> Si l'hexagone conserve sa position de **première destination européenne pour les investissements industriels étrangers,** les projets se révèlent nettement moins créateurs d'emplois que chez nos voisins : 33 en moyenne, contre 182 en Italie et 180 en Espagne.

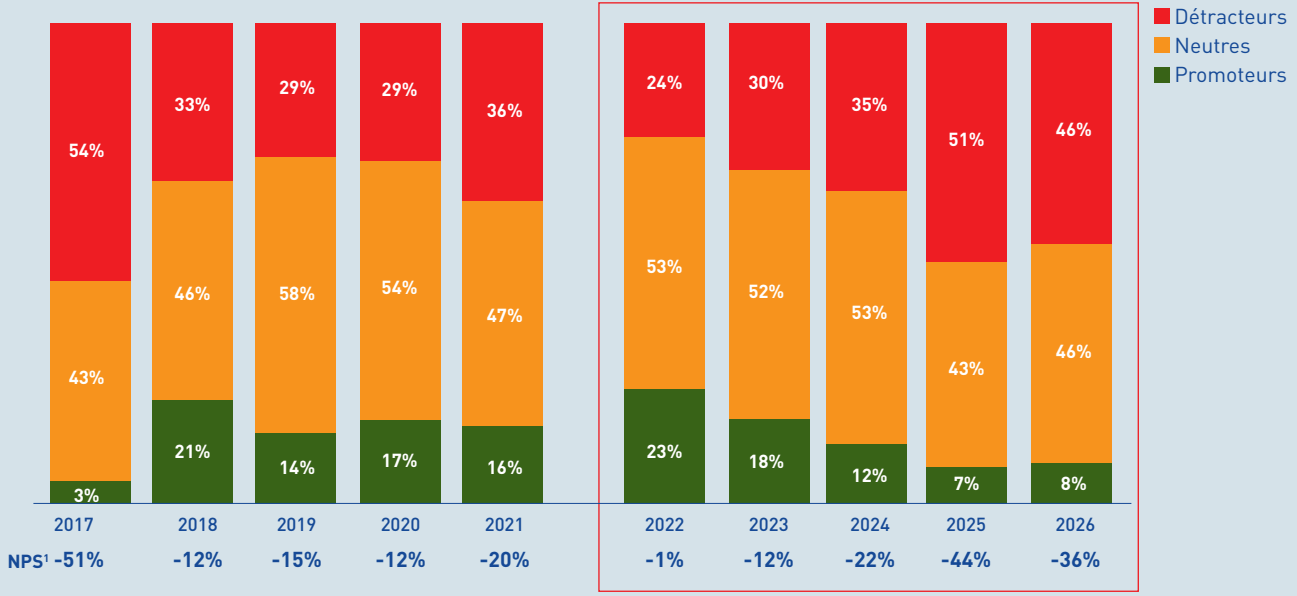
Le décrochage de la France n'a rien d'une fatalité. Elle dispose des atouts pour rebondir.

Encore faut-il agir vite : plus les réformes tardent, plus le coût économique, social et budgétaire du redressement sera élevé.

Sources : Baromètre AmCham-Bain 2026, INSEE, Baromètre EY 2025, | Sondage IPSOS-BVA réalisé pour Syntec Conseil en août-septembre 2026 auprès de 602 membres d'équipes dirigeantes de sociétés françaises de toute taille et de tout secteur

Sur une échelle de 0 à 10, recommanderiez-vous la France à une entreprise américaine cherchant à s'implanter à l'étranger ?

Baromètre Amcham-Bain
(2017-2026, % des répondants)



Notes : (1) Net Promoter Score (NPS) = % promoteurs (note de 9 à 10) - % détracteurs (note de 0 à 6), en pourcentage des réponses | Sources : Baromètre AmCham-Bain 2026, Altares, INSEE

REFONDER



- 4 -
Le prix insoutenable de l'inaction

Sans réaction rapide, la dette publique deviendra totalement incontrôlable

Première conséquence : sa dérive à des niveaux difficilement soutenables.

> Depuis 2023, **la dette française est repartie sur une trajectoire ascendante,** alimentée par le déficit public le plus élevé de la zone euro (5,1% du PIB contre 2 à 4% chez la plupart de nos partenaires).

> En 2025, **la charge de la dette est devenue le premier poste budgétaire de l'État :** avec 65 Mds€ consacrés au seul paiement des intérêts, elle dépasse désormais le budget de l'Éducation nationale (63 Mds€).

> **Attention à l'effet boule de neige :** selon Rexecode, son montant pourrait doubler en moins d'une décennie pour atteindre 120 Mds€ en 2030, soit près de 3,9% du PIB, et s'imposer durablement comme le premier budget de l'État.

Seconde conséquence : son renchérissement et une perte de souveraineté.

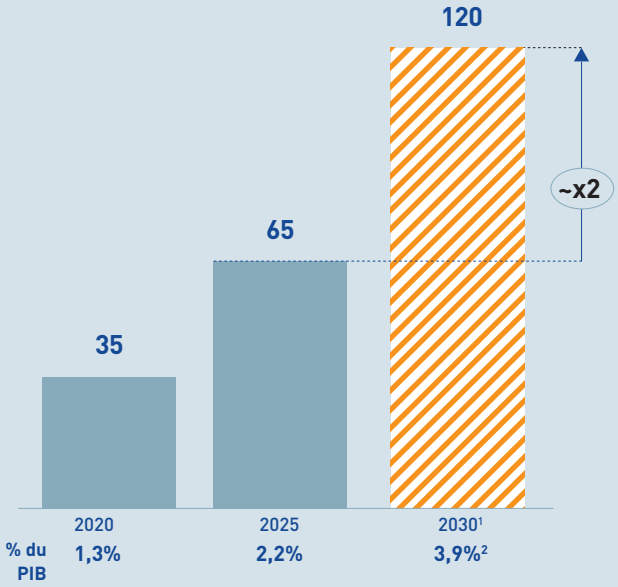
> Le spread OAT-Bund, principal indicateur de la **confiance des marchés, a plus que doublé depuis 2017.** Après avoir bondi de 40 points de base après la dissolution de juin 2024, l'écart entre les taux français et allemands à dix ans a atteint jusqu'à 103 points de base en septembre 2026, un niveau inédit depuis la crise des dettes souveraines. Chaque hausse supplémentaire d'un point des taux représente un coût de 3 Mds€ dès la première année pour atteindre 33 Mds€ par an à horizon neuf ans.

> **Le risque ultime :** la perte progressive de souveraineté budgétaire. Une trajectoire de dette devenue incontrôlable contraindrait la France à accepter l'intervention d'institutions supranationales (FMI, BCE), au prix de mesures de redressement particulièrement douloureuses et contraignantes.

Sources : Eurostat, Cour des Comptes, ministère de l'Éducation Nationale ; FIPECO

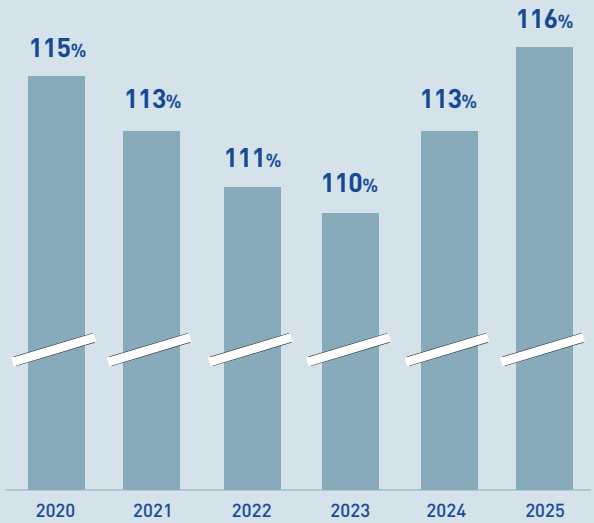
La charge de la dette va doubler d'ici 2030 pour atteindre 120 Mds€

France - charge de la dette
(2020-2025-projection 2030, en Mds€)



La dette publique repart à la hausse en 2025 pour atteindre 116% du PIB

France - dette publique
(2020-2025, en % du PIB)



Notes : (1) Estimation Rexecode mars 2026 ; (2) Calculs Bain avec hypothèse de croissance du PIB de 1% par an | Sources : Eurostat, Cours des Comptes, Rexecode, ministère de l'Éducation Nationale

L'endettement d'aujourd'hui menace les investissements de demain

Des besoins d'une ampleur inédite.

> **La transition climatique** nécessitera près de 65 Mds€ d'investissements annuels additionnels afin de respecter les trajectoires de décarbonation, selon la Direction générale du Trésor.

> **L'effort massif de réarmement imposé** par le contexte géopolitique mondial conduira à augmenter le budget de la défense pour atteindre 3% du PIB à l'horizon 2030, soit 102 Mds€ selon la Commission des finances du Sénat .

> Pour demeurer compétitive et souveraine face à la concurrence internationale, la France devra investir 100 Mds€ supplémentaires d'ici 2030 dans l**a réindustrialisation et l'innovation stratégique,** selon Rexecode.

Le risque d'un sous-investissement durable.

> La France s'endette prioritairement **pour financer des prestations sociales** – qui représentent 60% des 3 482 Mds€ d'encours – au détriment des investissements productifs qui déterminent son avenir.

> À l'inverse, les pays qui maîtrisent leurs finances publiques utilisent l'endettement comme **un levier de transformation économique.** L'Allemagne en fournit une illustration particulièrement éclairante :

- Avec une dette représentant **63,5% du PIB en 2025,** soit l'un des niveaux les plus faibles parmi les économies du G7, Berlin a lancé le Sondervermögen, l'un des plans d'investissement publics les plus ambitieux de son histoire ;
- **Doté de 500 Mds€ jusqu'en 2036,** il finance des programmes stratégiques dans la défense, les transports, les hôpitaux, la numérisation, l'énergie, l'éducation, la recherche, le logement… Une capacité d'action rendue possible par des marges budgétaires préservées.

La maîtrise de la dette n'est pas une fin en soi : les pays qui préservent leurs marges budgétaires peuvent investir, innover, se transformer et préparer l'avenir.

Sources : Direction générale du Trésor, Commission des Finances du Sénat, Centre de recherches pour l'expansion de l'économie et le développement des entreprises (Rexecode), Bundesfinanzministerium (Ministère des Finances allemand), Missions allemandes en France, Eurostat

Décarbonation

65Mds€

Supplémentaires par an

+20 Mds€ pour le bâtiment
+5 Mds€ pour l'énergie
+38 Mds€ pour les transports
+2 Mds€ pour l'industrie

Défense

30+Mds€

Investissement annuel incrémental en 2030

Porter le budget de la Défense à 3% du PIB d'ici 2030 pour répondre à un environnement géopolitique plus instable et garantir durablement la sécurité ainsi que les intérêts stratégiques de la France.

Innovation et Industrie

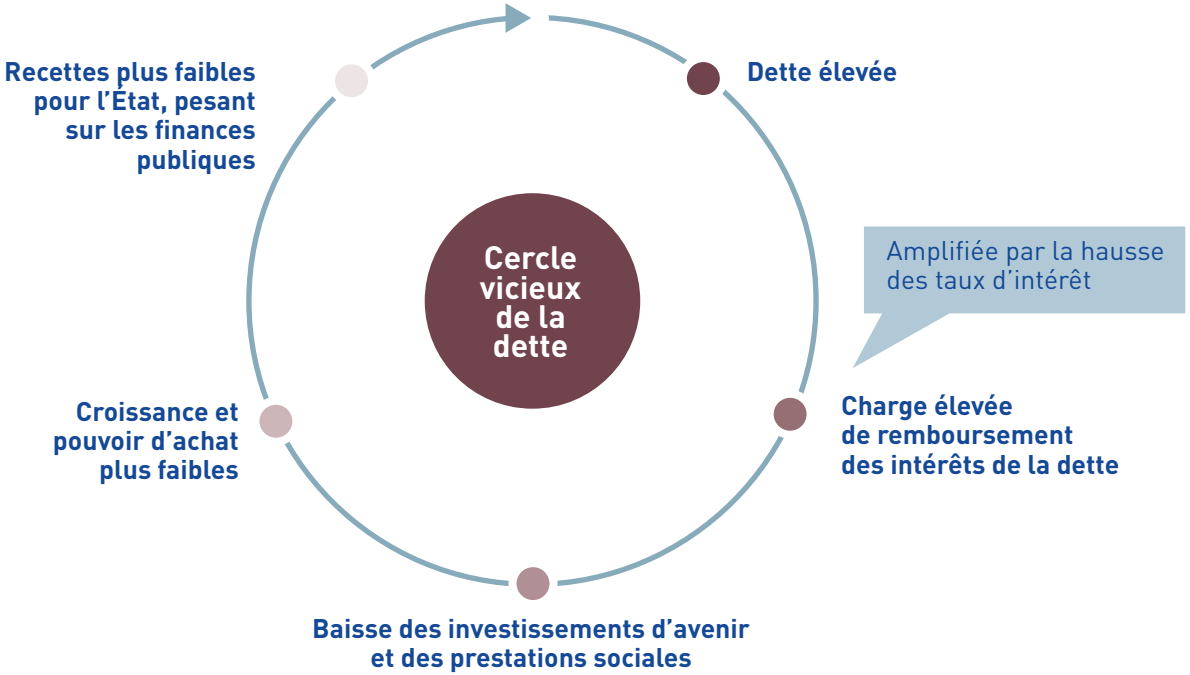
25+Mds€

Investissement annuel incrémental d'ici 2030

Accélérer la réindustrialisation et l'innovation dans les nouvelles technologies et les secteurs clés afin de renforcer la compétitivité, la souveraineté économique et l'emploi.

Sources : Direction générale du Trésor, Sénat commission des finances, Centre de recherches pour l'expansion de l'économie et le développement des entreprises (Rexecode)

L'endettement finit par peser sur l'emploi et le niveau de vie



Le risque de décrochage économique et social : une dette incontrôlée capte une part croissante des ressources qui devraient financer l'investissement, les services publics et les priorités sociales. Avec à la clé, un choix inexorable : plus de prélèvements, moins de prestations ou plus de dette !

Le risque d'appauvrissement progressif : pouvoir d'achat en berne, services publics dégradés, infrastructures vieillissantes, etc., le déficit d'investissements stratégiques affecte durablement la croissance, la compétitivité, la création d'emplois, la qualité de vie et pèse sur les générations futures.

Mieux vaut réformer que subir

Les arbres ne montent pas jusqu'au ciel.

> Comme les ménages ou les entreprises surendettés, les États qui perdent la confiance des marchés voient **leur autonomie se réduire.** La Grèce et le Portugal ont ainsi été placés sous la tutelle du FMI, de la Commission européenne et de la Banque centrale européenne ;

> Entre 2010 et 2018, ces 2 pays ont été contraints de mettre en œuvre **des programmes d'ajustement associant redressement budgétaire et réformes structurelles de grande ampleur.**

Les ajustements imposés se paient au prix fort et dans l'urgence.

> **Coupes budgétaires drastiques :** en Grèce, les pensions ont été baissées de près de 40%, le nombre de fonctionnaires et les dépenses sociales fortement comprimés ; le Portugal a dû réduire ses effectifs publics de 2% et diminuer les budgets de la santé et de l'éducation (de 20 à 25%) .

> **Réformes structurelles douloureuses du marché du travail et de la fiscalité :** baisse du salaire minimum, assouplissement des licenciements et hausse de 4 points de la TVA en Grèce ; flexibilisation du droit du travail, suppression de jours fériés et relèvement de la TVA (21 à 23%) au Portugal.

> **Privatisations et cessions d'actifs publics,** notamment dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des infrastructures stratégiques comme le port du Pirée en Grèce.

L'enjeu n'est pas de prédire un scénario comparable pour la France, mais de rappeler qu'en matière de finances publiques, plus les ajustements sont anticipés, plus ils peuvent être graduels, maîtrisés et compatibles avec les priorités économiques et sociales du pays.

Sources : IFRAP, FMI, Sénat

Quand le redressement est subi, il devient brutal : 8 ans d'ajustement en Grèce, 3 ans au Portugal





Grèce
2010-2018



Portugal
2011-2014

	Grèce	Portugal
Retraites	-40% **Baisse des pensions de retraite** dans le cadre des mesures d'austérité (14pts de PIB économisés)	2 ans **Gel des pensions de retraite,** couplé à des contributions exceptionnelles pour retraites supérieures à 1 500€
Service public	-12% **Diminution des effectifs publics permanents** (87 000 agents)	-16% **Baisse de la masse salariale publique,** et réduction de 2% des effectifs
Consommation	19% → 23% **Taux de TVA** après une hausse sur de nombreux biens et services	21% → 23% **Taux de TVA** après une hausse sur de nombreux biens et services

Sources : IFRAP, FMI, Commission Européenne

Le risque d'une génération sacrifiée

Les jeunes paient déjà la facture de l'immobilisme.

> **Le sentiment de vivre moins bien que ses parents** atteint un seuil inédit : 67% des moins de 35 ans estiment que leur niveau de vie sera inférieur à celui de la génération précédente.

> **L'ascenseur social donne des signes d'essoufflement :** l'accès au logement, à l'emploi stable et aux soins se complique, tandis que les jeunes actifs, dont les salaires étaient supérieurs de 9% à ceux de leurs aînés en 1979, perçoivent désormais des revenus inférieurs de 13% .

> Au-delà du décrochage salarial, **le doute s'installe sur la pérennité du modèle social :** 54% des 18-30 ans considèrent qu'ils ne bénéficieront jamais d'une retraite.

Faute d'agir, la fracture générationnelle s'amplifiera.

> **Les pensions (environ 420 Mds€) et la charge de la dette** (65 Mds€) représentent déjà près de 29% des dépenses publiques. Leur progression mécanique absorbera une part grandissante des ressources disponibles, au détriment des investissements de croissance.

> En différant les dépenses stratégiques dans la transition écologique, les infrastructures, l'innovation et la réindustrialisation, la France transférera aux générations futures non seulement **une dette financière, mais aussi une dette d'investissement,** tout aussi lourde de conséquences.

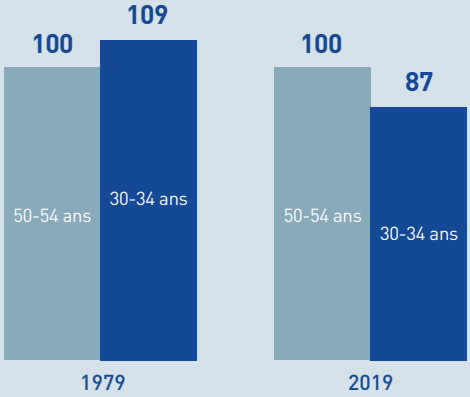
Derrière l'enjeu budgétaire se pose la question de l'équité entre les générations.



Notes : « Jeunesse d'hier et d'aujourd'hui : le grand déclassement ? » du Haut Commissariat à la stratégie et au plan d'octobre 2025, publication « La jeunesse, seule issue à la crise française? » du Cercle des économistes, COR retraites, Cour des comptes | Sources : INSEE, Hellowork, vie-publique.fr

La jeunesse française vit moins bien que ses aînés au même âge, une première depuis l'après-guerre

Evolution du revenu moyen relatif des 30-34 ans par rapport à leurs ainés
(1979-2019, base 100)



*Le salaire moyen des jeunes était supérieur de 9% à celui de leurs aînés en 1979, il était en **2019 inférieur de 13%***

41%

41% des 18-30 ans ne se **sentent pas bien dans leur vie**

54%

54% des 18-30 ans pensent qu'ils n'auront **pas de retraite plus tard**

22%

Le coût du logement représente désormais **22% du revenu des ménages, contre 14% en 1975**

Sources : Hellowork, Publication « La jeunesse, seule issue à la crise française ? » du Cercle des économistes, vie-publique.fr | Notes : « Jeunesse d'hier et d'aujourd'hui : le grand déclassement ? » du Haut Commissariat à la stratégie et au plan d'octobre 2025, Banque des territoires

REFONDER



- 5 -
Refonder pour rebondir

Le redressement est possible

L'histoire économique récente montre qu'aucune trajectoire n'est irréversible dès lors que des réformes ambitieuses sont engagées avec constance et détermination.

L'Espagne en offre une illustration des plus convaincantes.

> Entre 2010 et 2013, le pays a démontré que **des réformes structurelles cohérentes** permettent de renouer avec la croissance : modernisation du marché du travail, restructuration du secteur bancaire, réforme des retraites et relèvement de la TVA. Si ces mesures se sont avérées socialement exigeantes, elles ont permis de restaurer la compétitivité de l'économie et la confiance des investisseurs.

> À partir de 2020, **le Plan de Récupération, Transformation et Résilience** a prolongé cette dynamique en mobilisant 163 Mds€ pour la transition écologique, la numérisation et la cohésion sociale. Les programmes PERTE ont ciblé les secteurs stratégiques, tandis que la réforme du marché du travail de 2021 a généralisé le CDI. Dans le même temps, le salaire minimum a progressé de 66% depuis 2018, une hausse inédite en Europe occidentale.

> **Les résultats sont sans appel :** cinq années de croissance soutenue (de 6,7% en 2021 à 2,8% en 2025), une attractivité renforcée (4ème rang européen pour les IDE, 2ème pour les emplois créés), un chômage divisé par deux en une décennie (de 22,1% en 2015 à 11,4% en 2024), réindustrialisation réussie (l'industrie représente désormais 20% du PIB et de l'emploi).

La France a elle aussi démontré sa capacité à se transformer lorsqu'elle fait face à l'urgence.

> Comme le souligne l'économiste Nicolas Bouzou dans son ouvrage L'Éternel Sursaut, c'est souvent **dans les périodes de crise que la France a puisé l'énergie de son redressement.** Des Trente Glorieuses aux initiatives récentes (réforme de l'assurance chômage, France 2030 pour la réindustrialisation) l'hexagone a prouvé qu'il sait se réinventer lorsque les circonstances l'exigent.

L'inaction n'est donc pas une fatalité.

Sources : Le Point, L'Eternel Sursaut de Nicolas Bouzou, Eurostat, Instituto Nacional de Estadistica, Crédit Agricole, EY European Investment Monitor 2024



L'Espagne, un exemple de rebond économique par la réforme

Un large éventail de réformes structurelles implémentées sur ~15 ans

Marché du travail	**Système bancaire**	**Retraites**
Fiscalité (TVA)	**Investissement stratégique**	**Salaire minimum**

... qui ont produit des effets cumulés sur l'ensemble de l'économie :

4e

4ème pays européen en nombre de **projets d'investissements étrangers (2024)**

2e

2ème pays européen en **création d'emplois,** derrière le Royaume-Uni (2024)

20%

L'industrie représente 20% du PIB et de l'emploi (2024)

/2

Réduction de moitié du **chômage** (2015-2024) et des contrats précaires (2019-2025)

Sources : Le Point, L'Eternel Sursaut de Nicolas Bouzou, Eurostat, Instituto Nacional de Estadistica, Crédit Agricole, EY European Investment Monitor 2024

Le temps presse !

Les cinq prochaines années seront déterminantes.

> En matière de finances publiques, **le temps ne résout rien :** il accroît la facture, réduit les marges de manœuvre et affaiblit progressivement la souveraineté financière.

> Avec 3 482 Mds€ de dette, soit 116% du PIB, et une charge d'intérêts annuelle proche de 65 Mds€, la France demeure **particulièrement exposée à la volatilité des marchés financiers.** Sans inflexion majeure de trajectoire, une hausse durable d'un point des taux pourrait porter cette charge à près de 100 Mds€ par an, compte non tenu des déficits futurs.

L'immobilisme compromet la capacité du pays à préparer l'avenir.

> La France doit simultanément financer la transition climatique, renforcer sa défense, accélérer sa réindustrialisation, soutenir l'innovation, moderniser ses infrastructures et répondre au vieillissement démographique. Les besoins identifiés représentent déjà plus de **120 Mds€ d'investissements incrémentaux par an à l'horizon 2030.** Chaque année perdue accroît le coût du rattrapage et réduit les capacités d'action futures.

L'inaction condamnerait les futures générations à une double peine.

> **Elles hériteraient d'une dette financière,** dont la charge d'intérêts pèsera durablement sur les finances publiques, **mais également, faute d'investissements, d'une dette invisible :** infrastructures vieillissantes, retard technologique, affaiblissement industriel, transitions inachevées et services publics sous tension.

> Comment **mobiliser la jeunesse** lorsque le monde qui lui est promis apparait moins porteur que celui dans lequel ont vécu leurs aînés ? Comment la convaincre de croire en son avenir dans un pays qui offrirait peu d'opportunités, une qualité de vie dégradée et décrocherait face aux économies les plus performantes ?

La véritable alternative n'est pas entre réforme et statu quo, mais entre un redressement maîtrisé et des ajustements imposés, plus brutaux et plus coûteux.

Sources : Cour des Comptes, Sénat

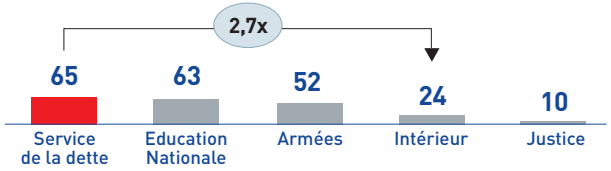
À force d'attendre, la dette finit par décider à notre place

État actuel

La dette absorbe déjà la marge de manœuvre de l'État

Dette (2025)	3 482Mds€	Taux moyen	1,9%

Comparaison du service de la dette aux budgets ministériels
(2025, Mds€)

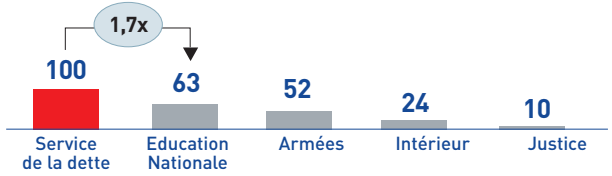


Scénario de hausse des taux

Avec des taux plus élevés, la dette devient un mur budgétaire

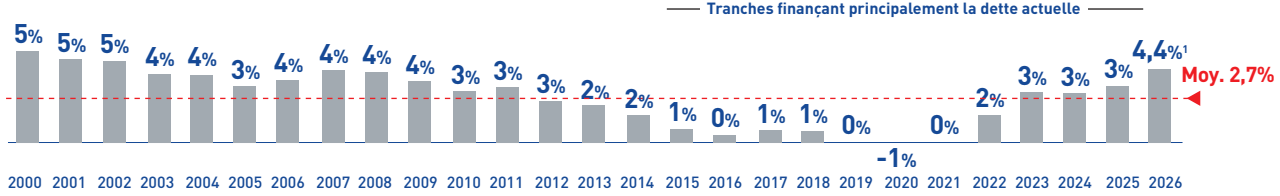
Dette (2025)	3 482Mds€	Taux moyen	2,9%

Comparaison du service de la dette aux budgets ministériels
(Scénario sur base dette 2025, Mds€)

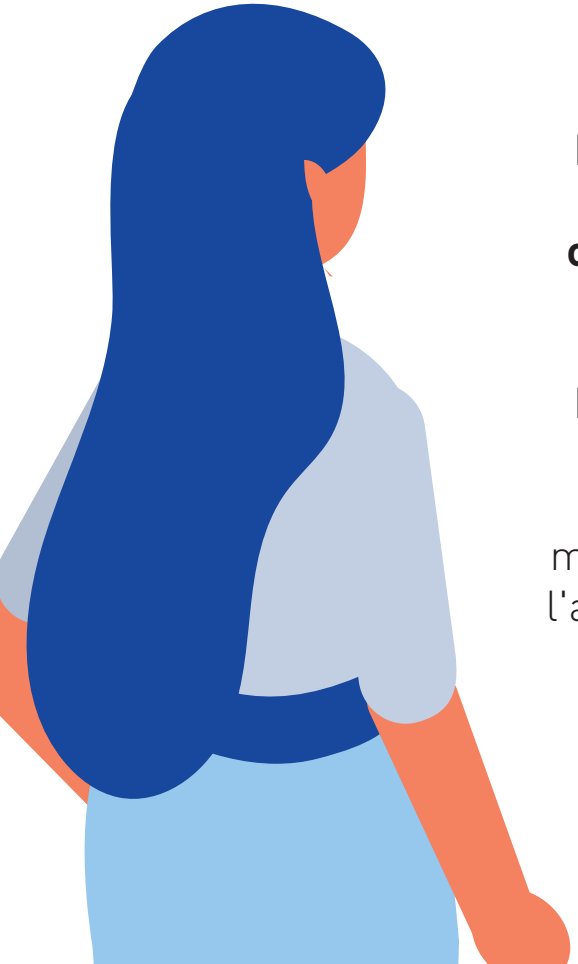


Le taux auquel la France se finance chaque année est voué à augmenter à mesure que les tranches 2015-2020 arrivent à maturité

Taux OAT 10 ans – proxy du coût marginal de financement de l'État
(2000-2026, en %)



Notes : (1) Septembre 2026 | Sources : Cour des Comptes ; FRED ; Sénat



Le diagnostic ne fait plus débat : le coût de l'inaction dépasserait celui des réformes. Et de simples ajustements budgétaires se révèleraient vains.
Les défis sont tels que la France doit engager une véritable refondation pour restaurer ses marges de manœuvre, investir dans l'avenir, renforcer sa compétitivité et recréer les conditions d'une croissance durable.

Sources : La dette sociale de la France. 1974-2024, de Nicolas Dufourcq

« Nous devons, en même temps, ***solder l'héritage et nous tourner vers l'horizon.*** *Parce qu'il s'agit de changer de trajectoire, parce que cela requiert de la continuité,* ***l'investissement est l'une des clefs de la réponse.*** *»*

Jean Pisani-Ferry

« Les Européens et les Français peuvent ***encore sauver leur modèle,*** *à condition de sortir l'économie du piège de la croissance faible qui la paralyse, en s'efforçant de retrouver* ***l'efficacité, et l'imagination perdues.*** *»*

Patrick Artus et Marie-Paule Virard, La France réinventée - Pour un nouveau modèle social français et européen

*« **L'esprit d'entreprise est la solution.** »*

Nicolas Dufourcq, La dette sociale de la France. 1974-2024

*« **Celui qui est endetté n'est pas libre.** »*

Göran Persson, Premier ministre suédois 1996-2006

Refonder nécessite de regarder la réalité en face

La hausse des impôts n'est plus une option.

> Avec des prélèvements obligatoires représentant près de 45% du PIB en 2024, la France figure **au second rang des pays les plus taxés d'Europe,** bien au-dessus de la moyenne européenne (40%).

> Dans un tel contexte, **les marges de manœuvre fiscales sont largement épuisées.** Toute augmentation d'impôt risquerait d'affecter davantage l'attractivité du territoire, l'investissement et la compétitivité des entreprises. Le redressement des finances publiques devra reposer sur la création de nouvelles richesses.

Sobriété ne rime pas avec décroissance.

> Un sondage Ifop montre que les Français adhèrent majoritairement à une transition énergétique et environnementale fondée sur de **nouveaux modes de production et de consommation**, par opposition à une logique de décroissance.

> Le pouvoir d'achat, l'emploi et le financement du modèle social sont étroitement liés **à la vitalité économique.** Si la sobriété s'avère nécessaire, elle ne doit en aucun cas générer un appauvrissement collectif.

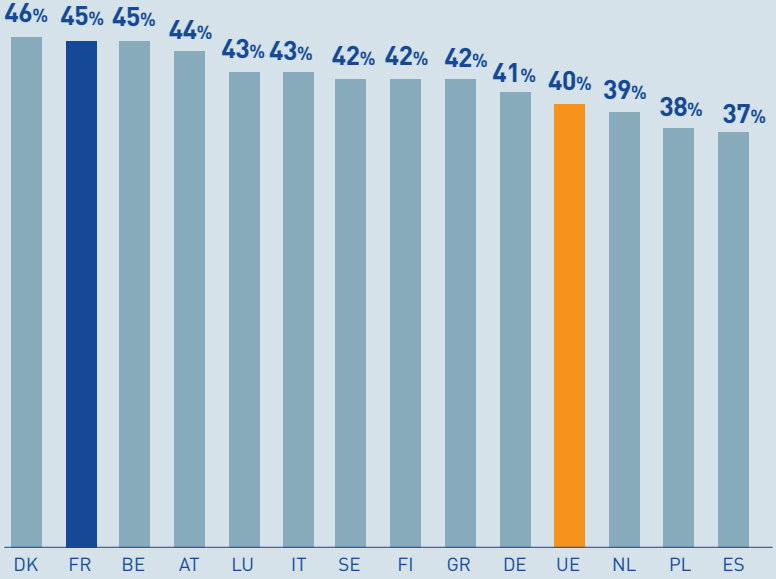
> La réussite de la transition écologique et l'amélioration durable de la qualité de vie supposent au contraire des **entreprises capables d'investir, d'innover et de créer de la valeur.** La croissance n'est pas l'adversaire mais l'un des piliers du développement durable et de la mobilité sociale.

La refondation passe par une création accrue de richesses, basée sur l'investissement, l'innovation, la compétitivité et une transition écologique créatrice de valeur.

Sources : Eurostat, Ifop

La France est le deuxième pays le plus taxé d'Europe avec 45% de prélèvements obligatoires

Taux de prélèvements obligatoires en Europe
(2024, %)



Les Français plébiscitent une sobriété compatible avec la croissance, plutôt qu'une logique de décroissance

Enquête Ifop "Oui" à la sobriété mais "Non" à la décroissance"
(2023, %)

57%

des Français pensent que croissance et sobriété sont compatibles

28%

jugent que pour atteindre la sobriété énergétique, il faut ralentir la croissance économique

Notes : Danemark (DK) ; France (FR) ; Belgique (BE) ; Autriche (AT) ; Luxembourg (LU) ; Italie (IT) ; Suède (SE) ; Finlande (FI) ; Grèce (GR) ; Allemagne (DE) ; Union européenne (UE) ; Pays-Bas (NL) ; Pologne (PL) ; Espagne (ES) | Sources : INSEE

Les entreprises au cœur de cette refondation

La prospérité de la France repose avant tout sur la vitalité de ses entreprises.

> Premier contributeur aux finances publiques, **le secteur productif français** supporte déjà une part très élevée des prélèvements obligatoires : 35% contre 26% en Allemagne et 30% en moyenne européenne. Face à une concurrence internationale accrue, cette pression fiscale réduit les capacités d'investissement, d'innovation et de croissance des entreprises.

> Moteur du redressement, **le tissu économique a un fort impact sur le niveau et la qualité de vie des Français :** près de sept actifs sur dix travaillent dans le secteur privé - dont une large majorité en CDI (83%) - et plus des 2/3 d'entre eux louent la « valeur travail ». La compétitivité accrue des entreprises influe très positivement sur le pouvoir d'achat, l'épanouissement et les perspectives professionnelles des salariés.

L'innovation et la R&D, un potentiel encore sous-exploité.

> Portée en grande partie par le secteur privé, notamment les ETI et les entreprises technologiques, la recherche et l'innovation constituent **l'un des principaux leviers de compétitivité et de souveraineté économique du pays.** La montée en puissance de la French Tech, l'émergence de 35 licornes et le leadership européen de la France dans l'IA générative, avec des acteurs comme Mistral AI, illustrent ce potentiel.

Compétitivité et transition écologique peuvent progresser de concert.

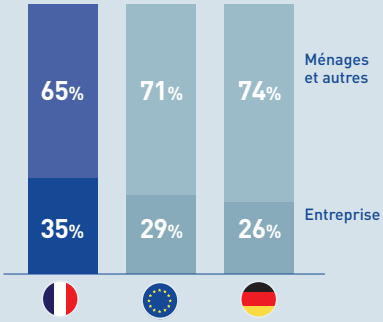
> Selon l'IEA et l'OCDE, près **de 70% des investissements** nécessaires à la décarbonation **devront être réalisés par les entreprises,** soit 4 à 5 000 Mds$ par an à l'échelle mondiale dès 2030 (scénario Net Zéro 2050) ;

> L**es exemples se multiplient déjà :** Michelin a développé un pneu réchappé qui économise 70% de matières premières et 330 000 tonnes de CO_2 par an. Interface produit ses moquettes avec 52% de matières recyclées et a réduit de 97% ses émissions avec un objectif de bilan carbone négatif d'ici 2040.

Sources : Eurostat, INSEE, Dares, CNRS, IEA, OCDE - Notes : (1) Les cotisations de retraite de l'État employeur sont déduites car considérées comme subventions et non cotisations ; (2) Y compris entrepreneurs individuels ; (3) Institutions sans but lucratif au service des ménages | Sources : Eurostat, INSEE, Institut Montaigne

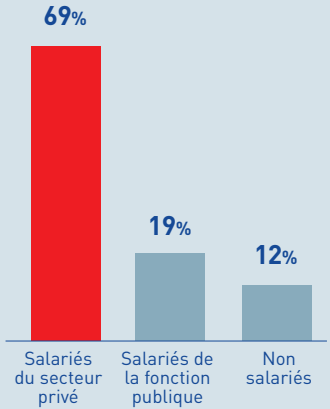
Les entreprises françaises contribuent davantage aux prélèvements que leurs homologues européennes

Contribution dans les prélèvements obligatoires[1]
(2024, %)



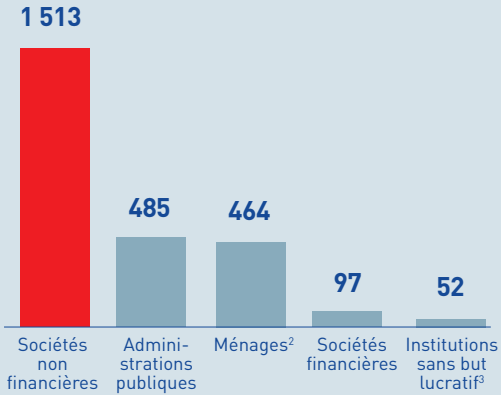
Les salariés du secteur privé représentent près de 70% des actifs en emploi en France

Répartition des actifs en emploi
(2024, France, %)



Les entreprises génèrent l'essentiel de la richesse

Valeur ajoutée brute par secteur à prix courants
(2024, France, Md€)



« Les Français considèrent majoritairement que leur travail a du sens, et que le sens du travail est avant tout le lien social, gagner de l'argent et réaliser un travail de qualité. »

Bertrand Martinot, économiste, auteur de l'étude « Les Français au travail : dépasser les idées reçues » par l'Institut Montaigne

- 6 -
Sondage :
Ce qu'en disent les entreprises

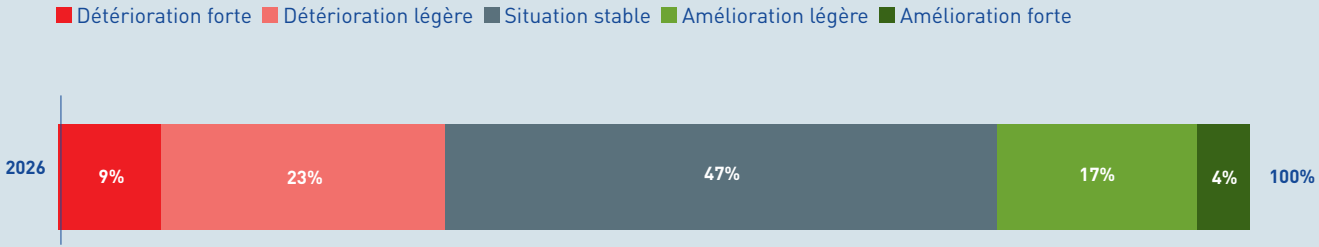
Nous avons interrogé 600+ dirigeants et cadres dirigeants d'entreprises, de tous secteurs d'activité, de la TPE aux grands groupes.

Un sondage réalisé par IPSOS-BVA, dont les résultats ont été redressés pour refléter le poids réel de chaque secteur dans le PIB français.

Dans un contexte de tensions persistantes sur les coûts et les talents, ~1/3 des dirigeants anticipe une dégradation de leur activité

Comment qualifiez-vous les perspectives d'activité de votre entreprise pour les 12 mois à venir ?

(Août-Sept. 2026, en % de répondants anticipant une détérioration)



Sources : Sondage IPSOS-BVA réalisé pour Syntec Conseil en Août-Septembre 2026 auprès de 602 membres d'équipes dirigeantes de sociétés françaises de toute taille et de tout secteur

Les tensions sur les coûts et le recrutement sont perçues comme les principaux risques externes à venir

Comment évaluez-vous à l'aide d'une échelle de 1 à 10 l'importance des risques externes suivants sur l'activité de votre entreprise ?
(Août-Sept. 2026, top 3 selon la note moyenne attribuée par les répondants)



Les difficultés de recrutement

L'évolution des coûts de l'énergie

L'évolution des coûts des matières premières

#2 #1 #3

En interne, la rétention des talents et la gestion financière arrivent en tête des défis à relever

Comment évaluez-vous à l'aide d'une échelle de 1 à 10 l'importance des défis internes suivants auxquels votre entreprise pourrait faire face ?
(Août-Sept. 2026, top 3 selon la note moyenne attribuée par les répondants)



Gestion financière de l'entreprise

Maintien des talents

Adaptation aux évolutions technologiques

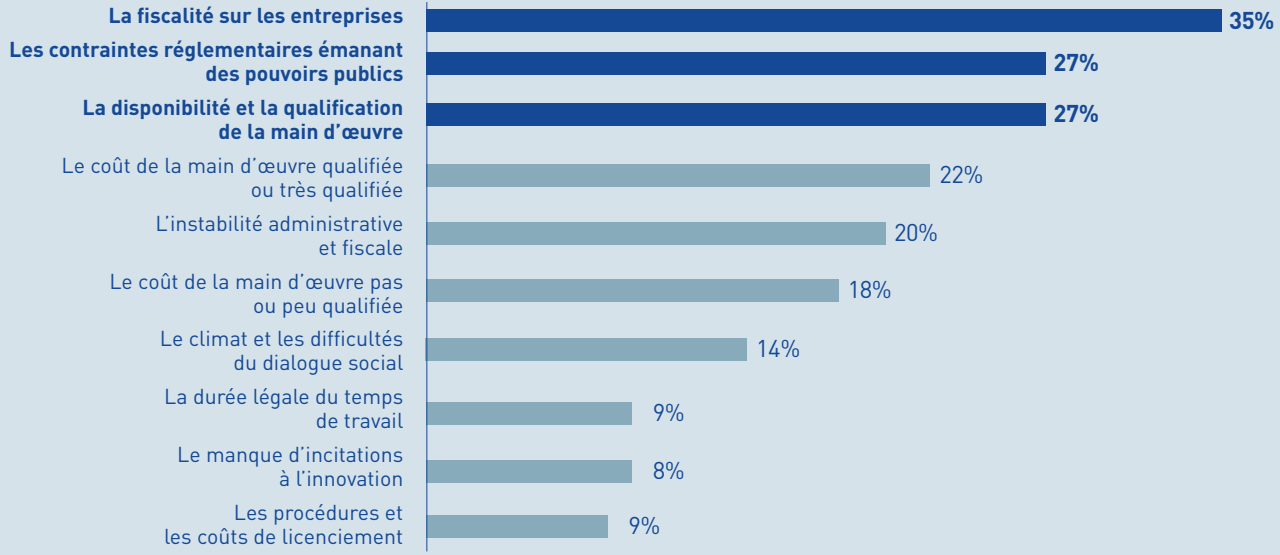
#2 #1 #3

Sources : Sondage IPSOS-BVA réalisé pour Syntec Conseil en Août-Septembre 2026 auprès de 602 membres d'équipes dirigeantes de sociétés françaises de toute taille et de tout secteur

Compétitivité : les freins structurels persistent, la fiscalité et les charges en ligne de mire

Quels sont aujourd'hui, selon vous, les principaux freins à la compétitivité économique pour les entreprises de votre secteur ?

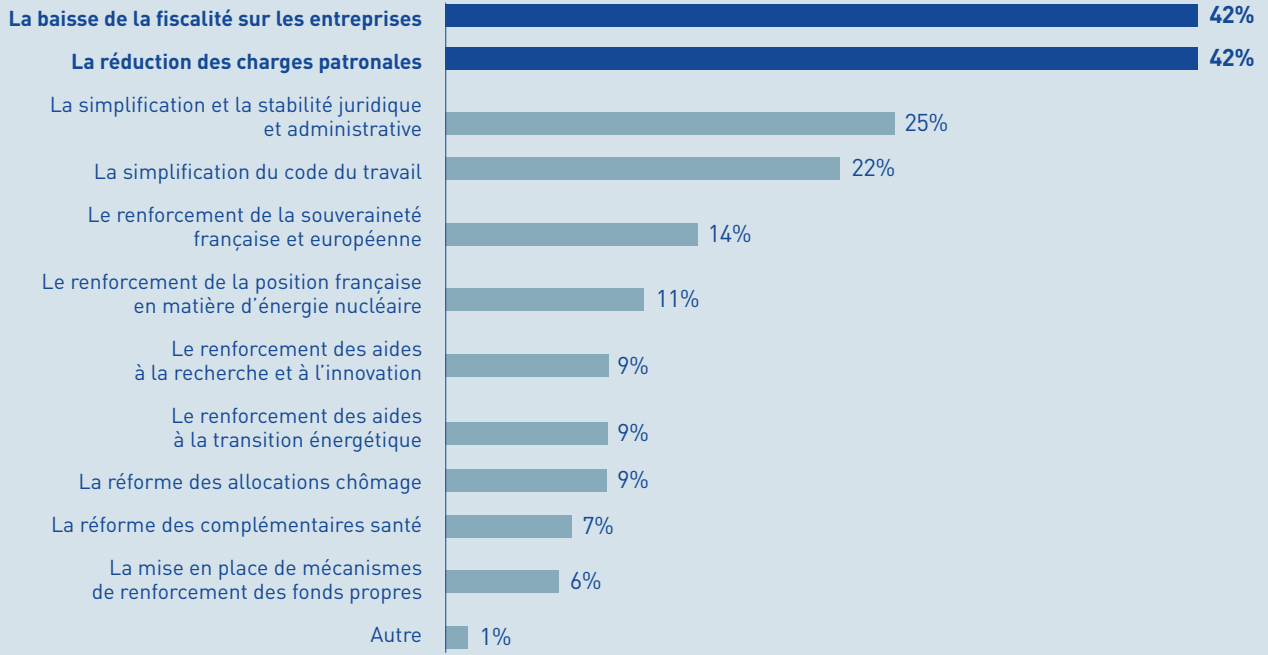
(Août-Sept. 2026, en % de répondants ayant cité la réponse, 1ères et 2èmes réponses mentionnées)



Sources : Sondage IPSOS-BVA réalisé pour Syntec Conseil en Août-Septembre 2026 auprès de 602 membres d'équipes dirigeantes de sociétés françaises de toute taille et de tout secteur

Plus précisément, parmi les mesures suivantes, quelles sont celles qui vous paraissent prioritaires pour améliorer la compétitivité des entreprises de votre secteur ?

(Août-Sept. 2026, en % de répondants ayant cité la réponse, 1ères et 2èmes réponses mentionnées)

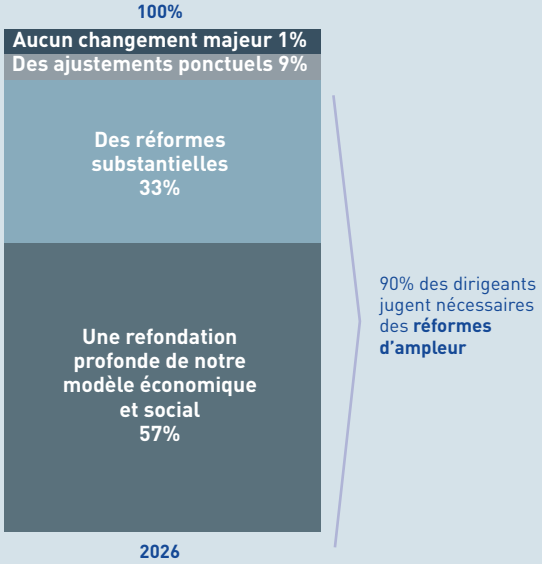


Sources : Sondage IPSOS-BVA réalisé pour Syntec Conseil en Août-Septembre 2026 auprès de 602 membres d'équipes dirigeantes de sociétés françaises de toute taille et de tout secteur

Une refondation d'ampleur et urgente

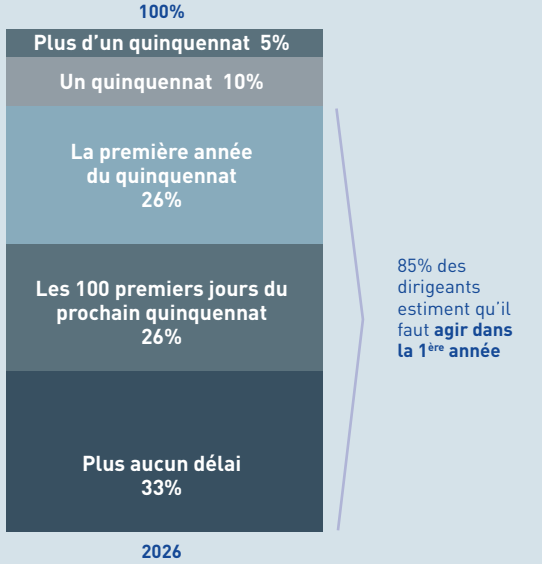
Il n'y a plus d'illusion sur l'ampleur de la refondation à engager

Selon vous, quelle est l'ampleur du chantier à mener pour améliorer durablement la compétitivité économique du pays ?
(Août-Sept. 2026, en % de répondants[1])



L'urgence d'agir pour relancer la compétitivité s'impose parmi les dirigeants

Selon vous, de combien de temps la France dispose-t-elle pour engager les réformes nécessaires à l'amélioration de sa compétitivité économique?
(Août-Sept. 2026, en % de répondants)

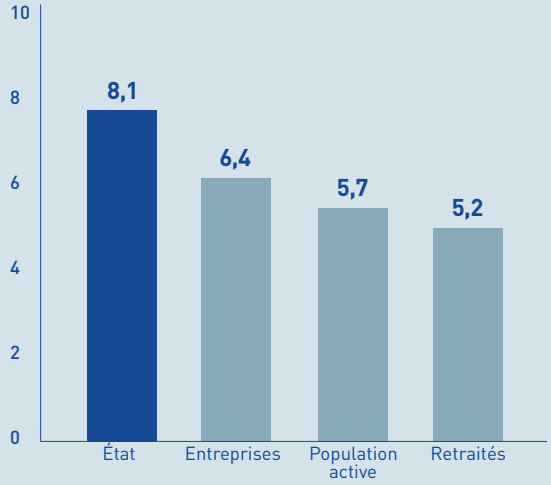


Notes : 1% de non-réponse | Sources : Sondage IPSOS-BVA réalisé pour Syntec Conseil en Août-Septembre 2026 auprès de 602 membres d'équipes dirigeantes de sociétés françaises de toute taille et de tout secteur

Dépenses publiques : l'État au cœur d'une indispensable réforme

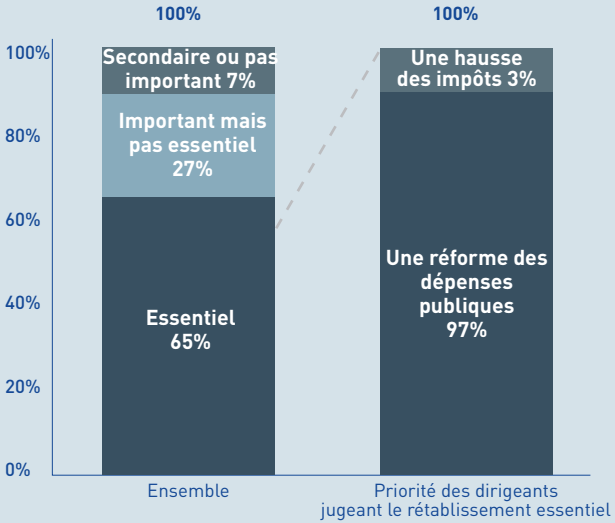
À l'aide d'une échelle de 1 à 10, quel doit être le niveau d'effort de chacun des acteurs suivants pour améliorer la compétitivité des entreprises françaises ?

(Août-Sept. 2026, note moyenne sur 10)



Selon vous, est-il essentiel, important mais pas essentiel, ou secondaire de mener rapidement une politique de rétablissement des comptes lors du prochain quinquennat? Que faut-il faire en priorité pour ceux ayant répondu essentiel?

(Août-Sept. 2026, en % de répondants[1])

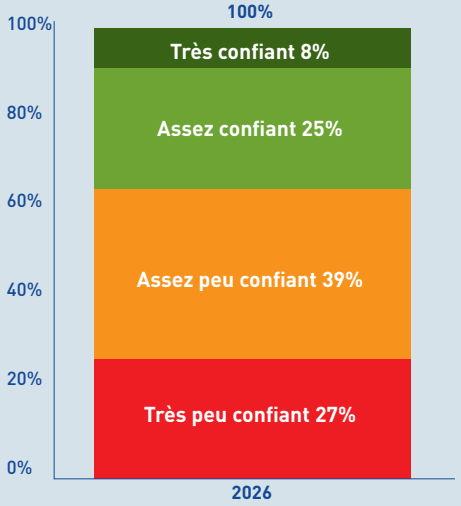


Sources : Sondage IPSOS-BVA réalisé pour Syntec Conseil en Août-Septembre 2026 auprès de 602 membres d'équipes dirigeantes de sociétés françaises de toute taille et de tout secteur

Nouveau quinquennat : la confiance des dirigeants reste à conquérir

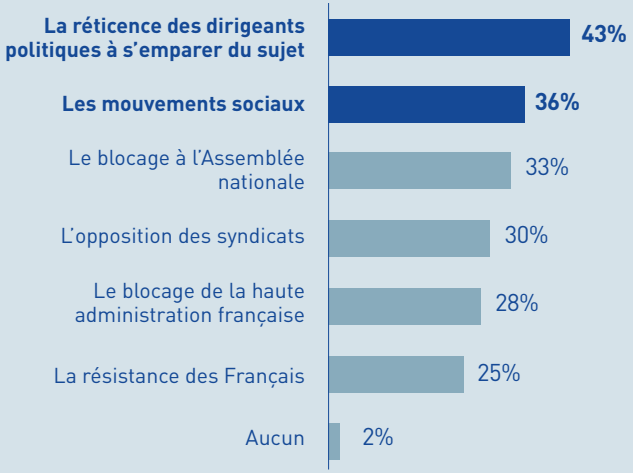
66% ne sont pas confiants dans la capacité du pays à se réformer pour améliorer la compétitivité

Pour le prochain quinquennat, êtes-vous confiant dans la capacité du pays à se réformer pour améliorer la compétitivité de ses entreprises ?
(Août-Sept. 2026, en % de répondants[1])



Les réticences politiques et les mouvements sociaux arrivent en tête des freins perçus à la réforme

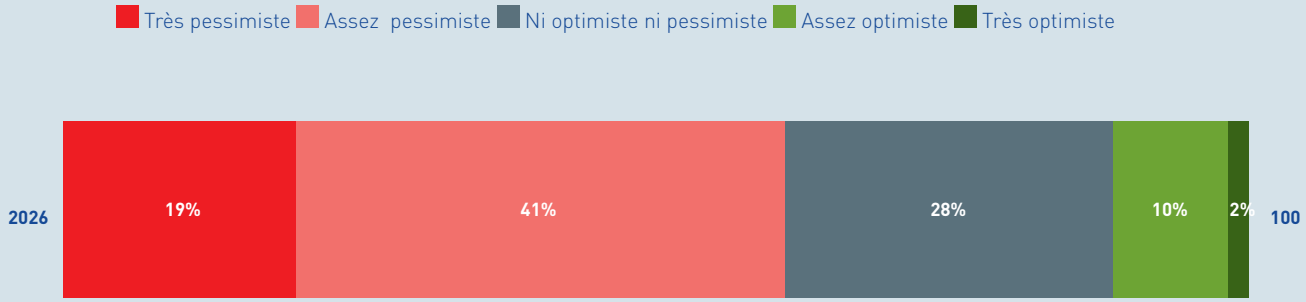
Quels sont pour vous, les principaux freins qui pourraient s'exprimer face aux réformes qu'il faudrait engager pour améliorer la compétitivité des entreprises ?
(Août-Sept. 2026, en % de répondants, 1ère et 2ème réponses mentionnées)



Sources : Sondage IPSOS-BVA réalisé pour Syntec Conseil en Août-Septembre 2026 auprès de 602 membres d'équipes dirigeantes de sociétés françaises de toute taille et de tout secteur

Êtes-vous optimiste ou pessimiste à propos des perspectives d'évolution à horizon trois ans de l'économie du pays et de ses entreprises ?

(Août-Sept. 2026, en % de répondants)



Avec seulement 12% d'optimistes contre 60% de pessimistes, on ne compte plus qu'1 optimiste pour 5 pessimistes, contre 3,5 optimistes pour 5 pessimistes en 2021

Sources : Sondage IPSOS-BVA réalisé pour Syntec Conseil en Août-Septembre 2026 auprès de 602 membres d'équipes dirigeantes de sociétés françaises de toute taille et de tout secteur

5 PACTES POUR AGIR



La France peut encore rebondir

L'hexagone a basculé dans une zone de vulnérabilité où tout statu quo devient mortifère.

> Endettement élevé, affaiblissement industriel, tensions sur les services publics, pouvoir d'achat sous pression et défiance croissante envers les institutions nourrissent une même menace : le décrochage économique et la perte progressive de maîtrise de notre destin collectif.

Mais il peut encore inverser la trajectoire...

> La France conserve des atouts considérables : une réserve de talents, une épargne abondante, une recherche reconnue, des entreprises performantes, des infrastructures de qualité et une position centrale en Europe. Encore faut-il mobiliser ces forces autour d'une stratégie cohérente et durable.

... À condition de refonder son modèle économique autour de cinq priorités consubstantielles :

> **Retrouver la souveraineté financière,** en rétablissant durablement les finances publiques et en maîtrisant la trajectoire de la dette ;

> **Investir dans l'avenir,** en priorité dans la transition écologique, la R&D et l'innovation, la réindustrialisation, et les infrastructures stratégiques ;

> **Libérer les capacités de production,** en levant les freins à la compétitivité, l'investissement, l'emploi et l'esprit d'entreprise ;

> **Réconcilier performance économique et cohésion sociale,** en favorisant le travail, le pouvoir d'achat, la mobilité sociale et une solidarité ciblée sur les besoins avérés ;

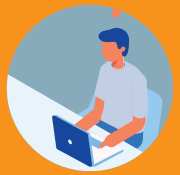
> **Restaurer la confiance,** via une action publique lisible, transparente, efficace, responsable et fidèle aux engagements pris.

La France dispose encore des ressources pour réussir. La question centrale n'est plus de savoir si le changement est nécessaire, mais si le pays aura la volonté d'anticiper les transformations nécessaires plutôt que de les subir.

Sources : Enquête de la BEI sur l'investissement 2025, Haut commissariat à la stratégie et au plan « L'industrie européenne face au rouleau compresseur chinois » (2026), Rexecode, Rapport Draghi 2024

La refondation du pays doit s'articuler autour de 5 dimensions

1 Finances publiques



Rétablir des finances publiques saines et soutenables

2 Investissement



Investir de façon focalisée pour l'avenir du pays, et les générations futures

3 Compétitivité



Desserrer les freins à la compétitivité, qui bident la croissance et l'emploi

4 Social



Créer les conditions de l'augmentation du pouvoir d'achat, et de la pérennité du modèle social

5 Mobilisation



Créer les conditions du changement par la transparence, la responsabilité et l'engagement de tous

REFONDER



- 7 -
Pacte de finances publiques

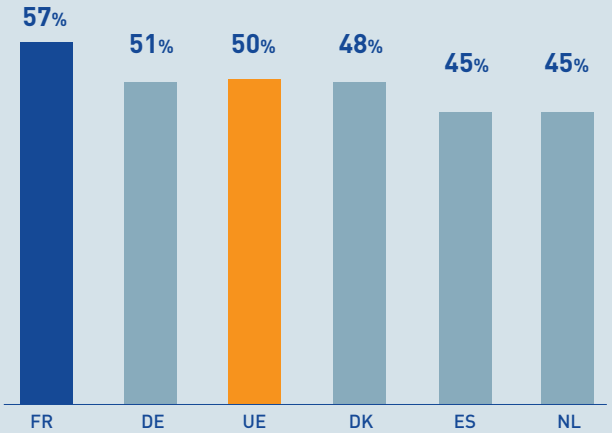
Redéfinir, simplifier et optimiser l'intervention et la dépense de l'État pour restaurer des marges de manœuvre financières

Des impôts et des dettes

- **La France ne peut plus financer durablement son modèle économique par la dette.** Depuis 1974, **aucun budget n'a été voté à l'équilibre.** Aujourd'hui, les finances publiques sont sous forte pression : la dette atteint 116% du PIB et le déficit demeure à 5,1% du PIB en 2025, bien au-delà de la limite européenne de 3%. Cette dérive réduit nos marges d'action, accroît notre dépendance aux marchés financiers et fragilise notre souveraineté.
- **Cette dette supplée le présent au détriment de l'avenir.** Contrairement à d'autres grandes économies qui mobilisent l'endettement pour renforcer leurs infrastructures, leur appareil productif ou leur autonomie stratégique, la France consacre **l'essentiel de sa dette à des dépenses de fonctionnement.** Près de 60% de celle-ci finance des prestations sociales. Ce qui génère trop peu de croissance future...
- **Le levier fiscal est désormais proche de la saturation.** Avec des prélèvements obligatoires supérieurs à 45% du PIB, contre environ 40% en moyenne dans l'Union européenne, la France figure déjà **parmi les pays les plus taxés du continent.** Toute hausse supplémentaire pèserait sur le pouvoir d'achat, l'investissement et la compétitivité, sans traiter la cause profonde du problème : une dépense publique représentant 57% du PIB pour une qualité de service souvent jugée insuffisante.
- **La seule voie crédible est celle de l'efficacité de la dépense publique.** Le redressement des comptes ne peut en effet se résumer à **une logique de réduction budgétaire.** Il suppose de mieux dépenser, de concentrer les moyens sur les missions essentielles, de supprimer les dépenses les moins performantes et de réallouer les ressources vers les investissements qui préparent la prospérité et la souveraineté de demain.

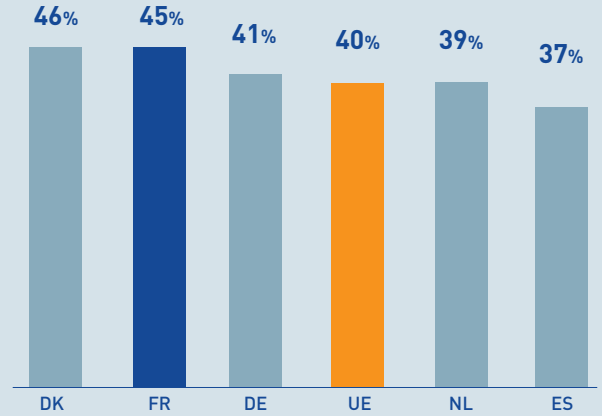
L'État français est le plus dépensier d'Europe

Dépense publique relative au PIB
(2025, en % du PIB)



Et ne dispose d'aucune marge de manœuvre en matière d'impôts, tant les niveaux actuels sont élevés

Taux de prélèvements obligatoires par pays
(2024, % du PIB)



Notes : Danemark (DK) ; France (FR) ; Allemagne (DE) ; Union Européenne (UE) ; Pays-Bas (NL) ; Espagne (ES) | Sources : INSEE, Eurostat

Dépense publique : toujours plus !

■ **La dépense publique française a plus que doublé en vingt-cinq ans, passant de 764 Mds€ en 2000 à 1 714 Mds€ en 2025, soit 57% du PIB.**

> Cette explosion place la France parmi les pays développés où le poids de la sphère publique est le plus élevé.

■ **Cette dépense se répartit entre trois grands ensembles aux compétences distinctes, mais aux frontières souvent entremêlées.**

> **Les administrations de sécurité sociale financent les principaux efforts de solidarité :** retraites, santé, famille, chômage, autonomie, logement et accidents du travail. **Elles constituent le premier poste de dépense publique, avec près de 758 Mds€ en 2025.**

> **Les administrations centrales - l'État et ses opérateurs - assurent les missions régaliennes et stratégiques :** éducation, défense, sécurité, justice, recherche, transition écologique, administration générale et charge de la dette. **Elles représentent environ 640 Mds€ de dépenses en 2025 et concentrent l'essentiel du déficit public.**

> **Les administrations locales financent les politiques de proximité :** services publics locaux, action sociale, transports, établissements scolaires, aménagement du territoire, voirie et équipements collectifs. **Leurs dépenses atteignent environ 316 Mds€ en 2025.**

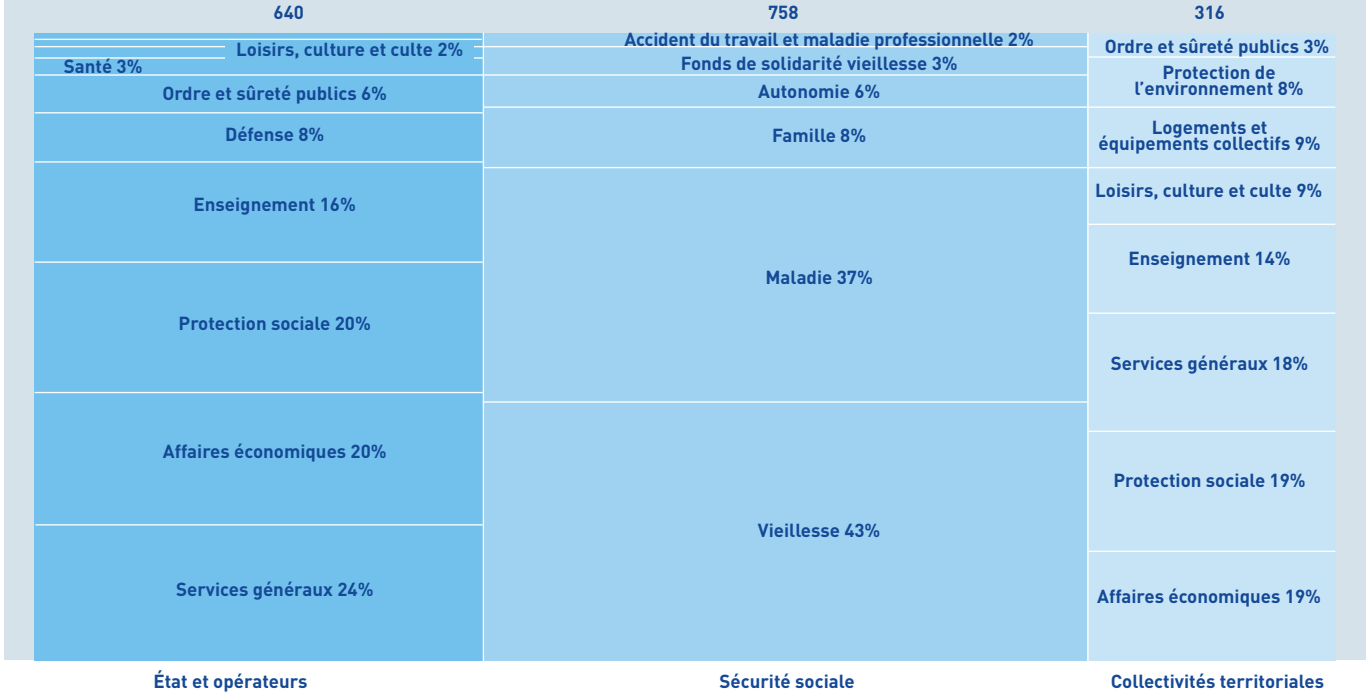
■ **Cette organisation complexifie le pilotage de l'action publique.** L'enchevêtrement des compétences, les transferts financiers entre administrations et la multiplication des opérateurs brouillent la lisibilité de l'action publique. **La dépense sociale représente ainsi plus de 60% des engagements de l'État,** au-delà du seul périmètre de la sécurité sociale, certaines prestations étant comptabilisées dans les budgets (pensions des enseignants).

■ **Le redressement des finances publiques doit donc passer par un travail de fond sur les grands blocs de dépenses.** Protection sociale, État et collectivités concentrent les principaux gisements d'efficacité. Leur transformation exige un pilotage plus lisible, une responsabilisation accrue des acteurs publics et une culture du résultat davantage ancrée dans l'action publique.

État, Sécurité sociale et collectivités : les trois piliers de la dépense publique

Les dépenses des administrations publiques par fonction

(2025[1], Md€)



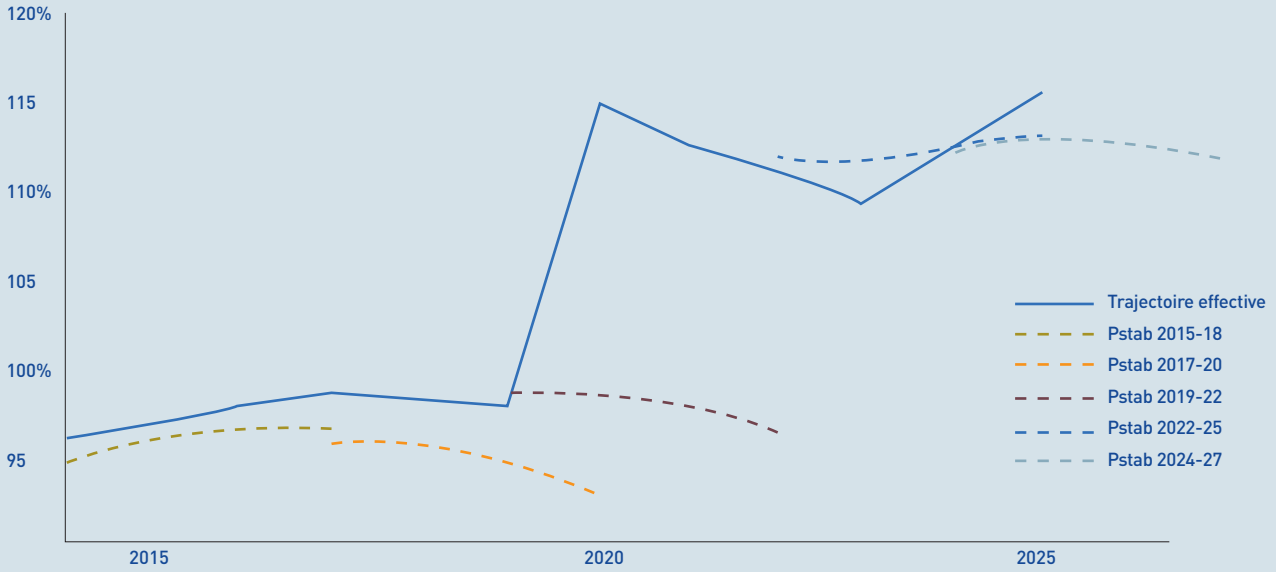
Notes : (1) Ventilation 2024 par catégorie, et sous-ventilation 2022 appliquée au total 2025 - directionnel | Sources : Ministère du Partenariat avec les Territoires et la Décentralisation, Ministère de l'Action et des Comptes Publics

Les raisons de l'échec

- **Le diagnostic est établi de longue date, mais les engagements annoncés demeurent lettre morte.** La Cour des comptes, la Banque de France, la Commission européenne et le FMI convergent sur un même impératif : la maîtrise de la dépense publique. Pourtant, aucun budget n'a été présenté à l'équilibre depuis 1974. Les objectifs de redressement sont régulièrement différés, tandis que l'endettement réel continue de s'éloigner des trajectoires affichées.
- **La gouvernance budgétaire demeure trop fragmentée pour dégager une responsabilité clairement identifiée.** L'État, la sécurité sociale, les collectivités territoriales, les opérateurs publics et le Parlement alimentent conjointement la dynamique de dépense, sans qu'existe un dispositif contraignant de pilotage global. Cette dilution des responsabilités rend les dérives plus aisées à constater qu'à corriger.
- **Les dépenses exceptionnelles deviennent quasi systématiquement permanentes.** Entre 2013 et 2023, la France a ainsi cumulé près de 235 milliards d'euros de dépenses nouvelles et 62 milliards d'euros de baisses d'impôts, sans réduction structurelle pérenne des engagements budgétaires en contrepartie. Conçues pour répondre à l'urgence, ces mesures produisent fréquemment des effets de cliquet qui compliquent tout retour en arrière.
- **Le coût politique des réformes constitue un frein majeur à l'ajustement des comptes publics.** Toute transformation d'ampleur se heurte en outre à des résistances sociales, à des inerties administratives et à des réticences de l'État profond. La réforme des retraites de 2023, marquée par quatorze journées de mobilisation nationale, en a fourni une illustration significative.
- **Au regard du niveau atteint par la dette publique, les ajustements marginaux ne sauraient désormais suffire.** La France doit se doter d'instruments institutionnels, politiques et opérationnels dédiés, capables non seulement de fixer une trajectoire crédible d'assainissement des finances publiques, mais surtout d'en garantir l'exécution.

Les plans de stabilisation ont systématiquement déraillé

Trajectoire de dette des programmes de stabilité et trajectoires de dette effectivement réalisées
(France, % du PIB)



Sources : OCDE, INSEE, Banque Mondiale, Ministère de l'Economie, Cour des Comptes

Impératif n°1 : Fixer un cap clair et crédible

La France ne manque ni de diagnostics ni de recommandations sur l'état de ses finances publiques ; elle manque d'objectifs clairs et contraignants, poursuivis avec constance jusqu'à leur concrétisation.

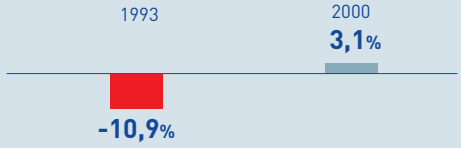
NOS PROPOSITIONS

- **Se doter d'un programme de redressement ambitieux, clair, chiffré et séquencé.** Le retour à des finances publiques soutenables exige **une stratégie explicite, fixée dès le début du quinquennat,** assortie d'objectifs mesurables et mise en œuvre avec cohérence: déficit, dette, niveau de dépense publique et charge d'intérêts doivent constituer les repères d'une stratégie cohérente et vérifiable.
- **À court terme : adresser un signal de crédibilité dès le budget 2028.** L'objectif : ramener le déficit **sous le seuil de 3% du PIB** grâce à un effort de réduction des dépenses d'au moins 60 milliards d'euros ; une première étape indispensable pour restaurer la confiance des citoyens, des entreprises, de nos partenaires européens et des marchés financiers.
- **À moyen terme : supprimer le déficit primaire et stabiliser durablement la dette,** le retour sous la barre des 3% du PIB ne constituant plus une fin en soi. Une telle ambition implique **une réduction structurelle de la dépense publique,** et non le recours récurrent à des hausses de prélèvements ou à des améliorations conjoncturelles.
- **À l'horizon 2040 : ramener durablement la dépense publique sous 50% du PIB contre environ 57% aujourd'hui.** Cet objectif repose sur l'établissement d'un excédent primaire durable et significatif (supérieur à 2%), tout en préservant les investissements stratégiques dans l'éducation, la défense, la justice, la sécurité et la transition écologique.
- **Tenir cette trajectoire exige de substituer une exigence d'exécution à une logique d'annonce.** Chaque étape devra se traduire par des mesures documentées, un calendrier contraignant et des indicateurs publics de suivi. Les intentions déclaratives doivent se traduire par des engagements opposables.

Sources : INSEE, simulations de l'OFCE

Suède : un redressement durable fondé sur des réformes structurelles et un cadre budgétaire strict

Déficit public suédois
(1993-2000, en % du PIB)



« Notre objectif est de ramener le déficit à 3% dès 1997 conformément aux critères de Maastricht, et atteindre l'équilibre budgétaire en 1998 »
Göran Persson, Premier ministre suédois 1996-2006

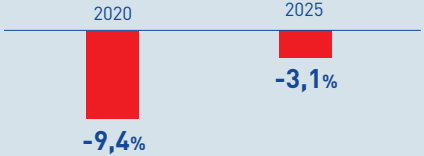
Programme de consolidation budgétaire : réductions des dépenses publiques (de 69,5% du PIB à 49,5% de 1996 à 2006), réduction du nombre de salariés publics de 4%

Réformes structurelles : e.g. réforme du système de retraites liant les pensions à la croissance et à la démographie, renforcement des conditions d'accès aux arrêts maladie et chômage

Cadre budgétaire strict : instauration de plafonds de dépenses votés par le Parlement et contraignants pour l'ensemble des administrations (règle d'or limitant le déficit public à 2% du PIB en 1998, tenu 14 années sur 26 depuis)

Italie : une réduction rapide du déficit portée par des ajustements budgétaires concrets et ciblés

Déficit public italien
(2020-2025, en % du PIB)



« Nous restons engagés sur une ligne de responsabilité ferme et prudente »
Giancarlo Giorgetti, Ministre de l'Economie et des Finances italien depuis 2022

Réduction des dépenses publiques : plafonds de dépenses par ministère (5,7 Mds€ économisés en 2026)

Lutte contre l'évasion fiscale (fraude estimée à 83,6 Mds€)

Diminution progressive du "Superbonus 110%" : dispositif très large de remboursement des dépenses de rénovation énergétique

Extinction progressive des mesures liées au Covid (e.g. réduction des aides à l'énergie, ~0,4% du PIB en 2023)

Sources : Direction générale du Trésor (2012), Fondation IFRAP

Impératif n°2 : Sécuriser et contrôler l'exécution budgétaire

Fini le temps des intentions : le redressement des finances publiques exige désormais des actes forts, opposables, assortis d'obligations de résultat pour l'ensemble des acteurs publics.

NOS PROPOSITIONS

- **Inscrire dans la Constitution une règle d'or prohibant tout déficit primaire à partir de 2030**

> L'objectif ? Imposer **une trajectoire progressive mais contraignante** de retour à l'équilibre - condition indispensable à la soutenabilité de notre modèle social – en s'inspirant des principes déjà applicables aux collectivités territoriales, tenues d'équilibrer leurs dépenses de fonctionnement.

> **Cette trajectoire sera déclinée pour chaque administration publique** et assortie de mécanismes explicites de responsabilisation en cas d'écart durable aux objectifs fixés. Le pilotage des finances publiques ne peut plus relever d'une responsabilité diffuse : il doit constituer une obligation de bonne gestion pleinement assumée par chaque acteur public.

- **Fixer dès le début du quinquennat des objectifs budgétaires pluriannuels** précis, documentés et opposables à l'ensemble des administrations publiques.

> Les lois de programmation ne devront plus se limiter à l'affichage d'objectifs macroéconomiques indicatifs. Elles devront **détailler les économies attendues,** les réformes retenues et leur calendrier d'exécution, afin de sécuriser la trajectoire budgétaire.

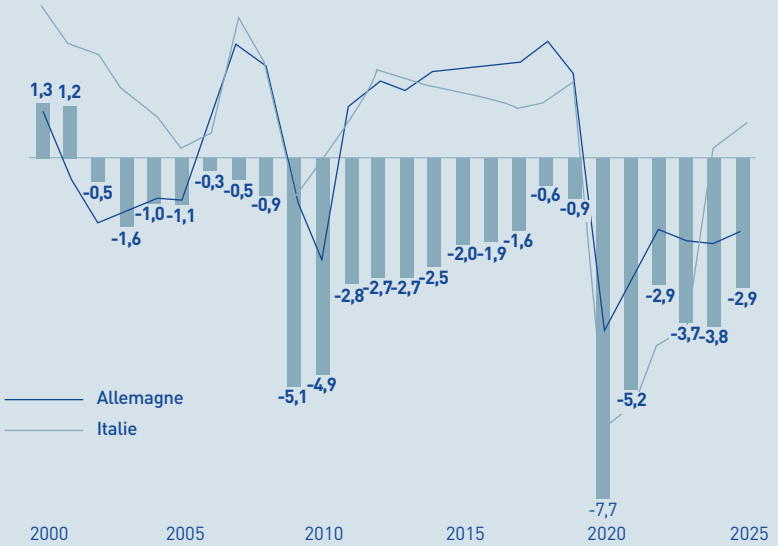
- **Renforcer les prérogatives de la Cour des comptes et du Haut Conseil des finances publiques** afin de garantir le respect de cette discipline collective, et rendre son action coercitive (via rôle à l'Assemblée nationale).

> Ces institutions seront chargées d'évaluer **la soutenabilité des budgets** publics et de déclencher, le cas échéant, des actions de rééquilibrage ciblées et contraignantes.

> Assurer enfin la conduite de l'ensemble du dispositif par une véritable **« tour de contrôle de la dépense »,** placée sous l'autorité directe du Premier ministre et responsable du suivi continu de la trajectoire de redressement.

La France affiche un déficit primaire structurel depuis 2002, quand ses voisins maintiennent un excédent hors périodes de crise

Déficit primaire français, allemand et italien
(2000-2025, en % du PIB)



Une règle d'or officielle comme "frein à l'endettement" dans d'autres pays

Allemagne : article 110 de la loi fondamentale allemande de 1949 disposant que **recettes et dépenses doivent s'équilibrer,** et règle **constitutionnelle** approuvée en 2009 qui **interdit à l'État d'emprunter chaque année plus de 0,35%** du PIB

Suisse : disposition **constitutionnelle** entrée en vigueur en 2003, qui impose l'équilibre budgétaire à moyen terme via un **plafond de dépenses** dans le budget en fonction des recettes estimées et de la conjoncture.

Sources : Eurostat, Fipeco, Département fédéral des finances Suisse, Ministère fédéral des Finances Allemand (Bundesfinanzministerium)

Impératif n°3 : Recentrer l'État sur ses missions essentielles

L'État finance trop souvent des dispositifs et des structures à l'efficacité douteuse. **La question n'est pas de dépenser moins mais de dépenser juste :** concentrer les ressources publiques sur les missions essentielles et mettre fin aux financements qui ne produisent pas une valeur collective avérée.

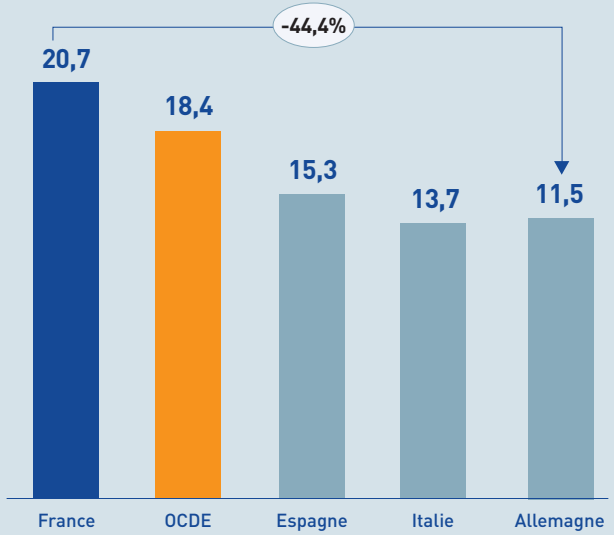
NOS PROPOSITIONS

- **Redéfinir le périmètre d'intervention de l'État.**
  - > **Clarifier les comptes publics** en identifiant les activités et dispositifs qui ne relèvent pas de la solidarité nationale et dont le financement public n'est plus justifié. Les concours budgétaires dépourvus de fondement stratégique ou d'intérêt général doivent être réexaminés, voire supprimés.
  - > **Conduire une revue stratégique des missions de l'État et** de ses plus de 1 100 opérateurs et agences, qui représentent près de 80 milliards d'euros de dépenses. Les entités redondantes, marginales ou insuffisamment performantes doivent être fusionnées ou supprimées. (cible de 4 Mds€ par an)
- **Réallouer les ressources vers les priorités nationales.**
  - > **Réduire le poids des fonctions centrales et de support** dont le développement s'est souvent fait au détriment des services opérationnels, notamment dans la santé et l'éducation où 52% des dépenses rémunèrent des postes administratifs non enseignants.
  - > Les gains dégagés doivent être **réinvestis dans les métiers de terrain** et les secteurs sous tension : éducation, santé, justice et sécurité.
- **Éradiquer les dépenses inefficaces et les dispositifs sous-performants.**
  - > **Systématiser l'évaluation** ex-post des principales dépenses publiques, assortie d'une clause de réexamen périodique. Les financements récurrents doivent être conditionnés à des critères simples et vérifiables : coût, qualité du service rendu, et contribution aux priorités nationales.
  - > **Céder les participations non stratégiques** du portefeuille APE (210 Mds€ dont 68 Mds€ cotés : Orange, Renault, FDJ, Air France - KLM) pour libérer du capital tout en préservant les actifs souverains.
  - > **Gérer avec rigueur l'ensemble du patrimoine de l'État :** réduire de 25% les surfaces de bureaux sur un parc de 95M m² dont le ratio d'occupation stagne depuis 2014. Instaurer des objectifs pluriannuels contraignants et un reporting trimestriel des résultats.

Sources : Eurostat, FIPECO, Sénat, Inspection Générale des Finances, Cour des Comptes (rapport de décembre 2023), APE, Union sociale pour l'habitat, Syntec Conseil-Rebondir 2025

Un secteur public plus important que chez ses principaux voisins

Emploi dans les administrations publiques[1]
(2023, % de l'emploi total)



Au-delà du montant de la dépense se pose la question de son efficacité

"Le **niveau de dépenses plus élevé** en France par rapport à ses pairs **ne se traduit pas toujours par de meilleurs résultats,** ce qui laisse une **marge d'amélioration de l'efficacité de la dépense publique.**"

FMI, Efficacité de la dépense publique et réformes 2023

48%

Part du budget de l'Education nationale consacrée aux salaires des professeurs, soit moins de la moitié

Notes : (1) Les administrations publiques comprennent tous les niveaux de l'administration (centrale, fédérée, locale et sécurité sociale), ainsi que les ministères, organismes et directions publics et les institutions à but non lucratif contrôlées par les pouvoirs publics. | Sources : Eurostat, OCDE, FMI, Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance

Impératif n°4 : Maîtriser (enfin) la dépense sociale

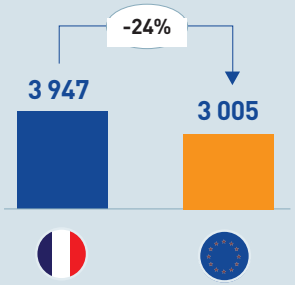
- **Aucun redressement crédible des comptes publics ne pourra être engagé sans traiter le cœur de la dépense sociale.** Celle-ci représente près de 60% des dépenses publiques, dont environ 25% au titre des seules retraites.
- **Préserver le modèle social suppose d'en garantir la soutenabilité**. Cela implique de mieux cibler les aides, de maîtriser les coûts et de conditionner plus strictement la pérennisation des dispositifs à leur efficacité réelle.

NOS PROPOSITIONS

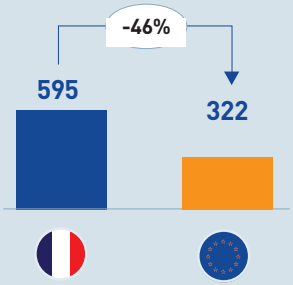
- **Réengager la réforme des retraites aujourd'hui suspendue.** Premier poste de dépense publique (près de 25%), le régime de retraites appelle une refonte approfondie, détaillée dans notre proposition de pacte social.
- **Réformer l'assurance chômage afin de rapprocher la France des standards européens et de rétablir une incitation effective au retour à l'emploi.**
  - > Achever la réforme engagée en 2024 — durcissement des conditions d'accès, durée maximale ramenée à 18 mois, dégressivité renforcée — avec à la clé 3,6 milliards d'euros d'économies, sans remise en cause ni contournement.
- **Maîtriser la progression des arrêts maladie et mieux cibler certaines dépenses de santé.**
  - > Leur coût atteint près de 17,9 Mds€ en 2025, soit une hausse de 64% depuis 2016. Un renforcement des contrôles médicaux, un ciblage plus précis des affections de longue durée et une meilleure régulation des prescriptions permettraient jusqu'à 3,5 Mds€ d'économies.
  - > Assurer l'alignement progressif des règles entre secteur public et privé, notamment via un délai de carence porté à trois jours, ainsi qu'un pilotage renforcé de l'absentéisme.
- **Mieux cibler les aides sociales et limiter les effets d'aubaine** (4 Mds€ d'économie à horizon 2035).
  - > Les obligations d'activité associées au RSA doivent être renforcées afin de réaffirmer le lien entre solidarité et retour à l'emploi.
  - > Les APL doivent être recentrées sur les ménages prioritaires, tout en limitant leurs effets inflationnistes sur le marché locatif.
  - > Le bon usage du système de santé doit être encouragé par une modulation du reste à charge fondée sur le respect du parcours de soins et le recours à des alternatives moins coûteuses (exemple : transport médicalisé).
- **Industrialiser la lutte contre la fraude sociale.** Le renforcement des capacités de contrôle et une meilleure symétrie avec les outils de l'administration fiscale permettraient de récupérer entre 3 et 4 Mds€ par an, sur un total estimé à 14 Mds€ de fraude sociale.

Le montant de la dépense sociale française par habitant est sans commune mesure en Europe

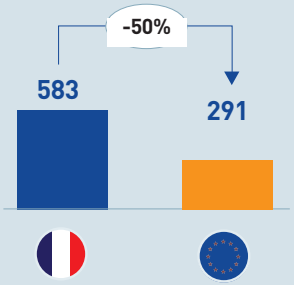
Dépenses de protection sociale – santé
(2024, € par habitant)



Dépenses de protection sociale – chômage
(2024, € par habitant)



Dépenses de protection sociale – logement
(2024, € par habitant)



17,9Mds€

Versements aux salariés en arrêt maladie en 2025 en France, soit **+64% depuis 2016**

14Mds€

Montant annuel de la fraude sociale (cotisations et prestations)1 – seulement 1,2Mds€ sont recouvrés

Notes : (1) Estimé en janvier 2026
Sources : Eurostat, InfoGouv, Haut Conseil du financement de la protection sociale

Impératif n°5 : Simplifier le millefeuille territorial

La France a empilé les strates administratives et dispersé les centres de décision au point de rendre l'action publique illisible. Communes, intercommunalités, départements, régions, services déconcentrés de l'État et agences interviennent sur les mêmes politiques, créant une dilution des responsabilités, une gouvernance fragmentée, un frein à la réalisation des projets et un coût considérable (environ 7,5 milliards d'euros par an, dont 85% résultent des seuls coûts de coordination entre acteurs).



NOS PROPOSITIONS

Clarifier les compétences et simplifier la gouvernance

> Attribuer un chef de file unique à chaque grande politique publique territoriale, pleinement responsable des coûts, des délais et des résultats.

> Regrouper les compétences aujourd'hui dispersées entre de multiples acteurs. A titre d'exemple, la formation professionnelle doit relever clairement de l'échelon régional.

Reconcentrer les collectivités territoriales sur leurs compétences cœur en rationalisant les activités à faible valeur ajoutée (R&D, communications, etc.) - potentiel d'économies de ~25 Mds€/an.

Conditionner toute fusion de collectivités à la réalisation d'économies de fonctionnement mesurables et vérifiables.

> Les promesses de rationalisation sont loin d'être tenues : entre 2011 et 2022, les charges des communes fusionnées ont progressé de 31%, contre 28% pour les autres communes.

> Rouvrir sans tabou le débat sur la suppression d'un échelon administratif. La suppression des départements, accompagnée d'un recalibrage du périmètre régional, pourrait par exemple, être examinée avec pragmatisme.

Mutualiser les fonctions support et professionnaliser les achats publics.

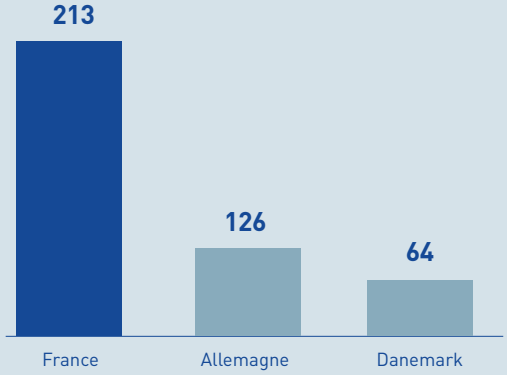
> Mettre en cohérence les systèmes d'information, les outils de gestion RH, les fonctions financières et les achats courants afin de mettre fin aux redondances qui fragmentent l'action publique locale.

> Faire de la commande publique un levier majeur de productivité et de performance. Les collectivités représentent près de 233 Mds€ de commande publique en 2024, dont 51 Mds€ d'achats courants.

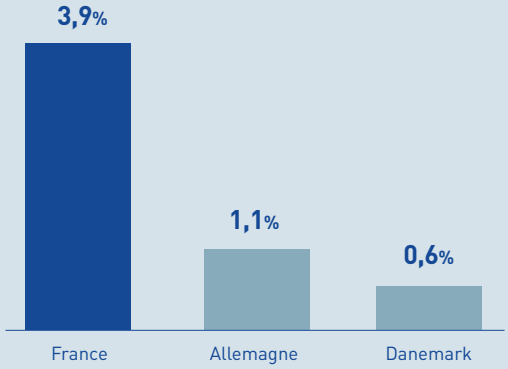
Sources : Cour des Comptes, Public Sénat, DREAL, Le Monde, Portail des collectivités locales, Ministère de la transition écologique, Rapport Ravignon 2024 sur les coûts du millefeuille territorial

Une complexité administrative record en Europe qui pénalise l'entrepreneuriat

Durée d'obtention d'un permis de construire
(2020, # jours)



Coût administratif d'un permis de construire
(2020,% de la valeur du bâtiment)



*« **Il existe en France trop d'empilements :** vous avez des services de l'État, des opérateurs, des agences, quatre niveaux de collectivités, parfois des syndicats, des sociétés d'économie mixte… **Ce qui ne va pas, c'est que sur une politique publique, on soit quatre ou cinq autour de la table.** »*

Thomas Cazenave, Ministre des Comptes publics

Impératif n°6 : Optimiser la gestion RH des agents publics

- **La transformation de la fonction publique doit avant tout redonner aux agents les moyens d'agir.** L'enjeu n'est pas seulement de réduire les effectifs, mais de mieux les former, de mieux les équiper, et de mieux les valoriser afin d'élever la qualité du service rendu aux citoyens.
- **Le modèle actuel s'avère difficilement soutenable.** Les effectifs publics ont augmenté de 7% depuis 2011 et représentent désormais 21% de l'emploi total, contre 11% en Allemagne et 14% en Italie.
- **L'enjeu consiste à redéployer les ressources humaines vers les missions essentielles et d'accroître le temps de travail effectif.** La France affecte une part excessive de ses fonctionnaires à des tâches de gestion et de coordination tandis que les métiers de terrain demeurent en tension.

NOS PROPOSITIONS

Mieux former, manager et valoriser les agents publics.

> Déployer de véritables mécanismes d'évaluation, d'intéressement et de reconnaissance fondés sur la qualité du service rendu, et relancer la formation continue.

> Fluidifier la mobilité entre administrations et assouplir les recrutements afin d'adapter les compétences aux besoins réels du terrain.

Réallouer les effectifs vers les missions de terrain, sans logique de rabot uniforme.

> Réduire en priorité les fonctions support, les structures redondantes et les tâches administratives à faible valeur ajoutée.

> Appliquer le non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux dans les fonctions publiques d'État et territoriale, soit un potentiel d'économies de ~20 Mds€ p.a. à horizon 2035.

Augmenter le temps de travail effectif et maîtriser l'absentéisme.

> Faire progressivement converger les temps de travail effectif des secteurs publics et privés (6% d'écart).

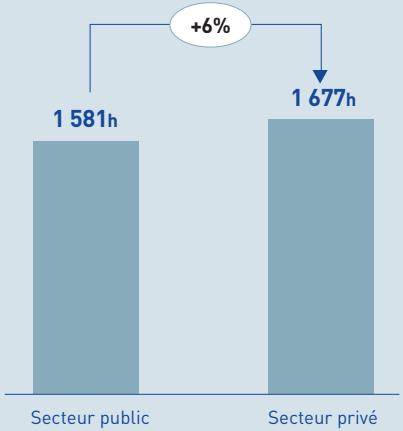
> Mettre fin aux régimes dérogatoires injustifiés et rapprocher progressivement les règles applicables dans les secteurs public et privé.

> Piloter plus strictement l'absentéisme, dont le coût est estimé à près de 15 Mds€ par an, en renforçant la prévention et en harmonisant les règles d'indemnisation.

Sources : Fipeco, Institut Montaigne

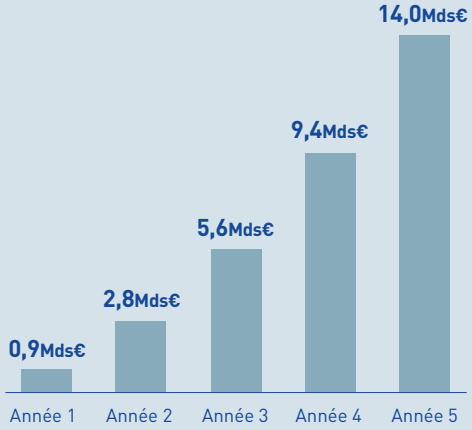
Un écart notable de temps de travail entre public et privé

Temps de travail annuel moyen contractuel en France
(2025, en # d'heures)



Ne pas remplacer 50% des départs à la retraite permettrait des économies notables, compensables par l'efficacité

Économies cumulées liées au non-remplacement d'un départ sur deux à la retraite dans les fonctions publiques d'État et Territoriale
(économies cumulées sur 5 ans, Mds€)



Sources : Fipeco, Institut Montaigne

Impératif n°7 : Digitaliser les fonctions publiques à marche forcée

- **L'expérience internationale démontre que la digitalisation de l'État constitue un puissant levier de performance.** L'Estonie estime avoir dégagé l'équivalent de 2% de PIB grâce à la numérisation de son administration, tout en simplifiant radicalement les démarches des citoyens et des entreprises.
- **La France a déjà prouvé sa capacité à conduire des transformations numériques d'envergure,** comme en témoignent la mise en œuvre du prélèvement à la source et le succès de la plateforme impots.gouv.fr. Pour autant, l'action publique reste entravée par la fragmentation de ses systèmes d'information et par un niveau de maturité numérique encore insuffisant au regard des standards les plus performants.

NOS PROPOSITIONS

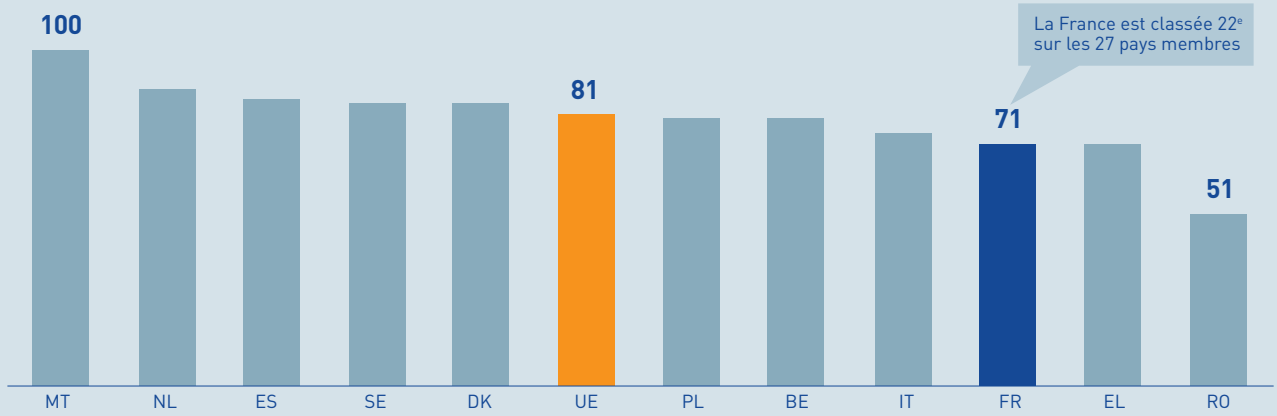
- **Standardiser, harmoniser et mutualiser les infrastructures numériques publiques pour réduire les coûts, accélérer les déploiements et préparer le passage à l'I.A.**
  - > Généraliser des plateformes communes pour les fonctions support (RH, finances, achats, relation usagers) afin de mutualiser les investissements et mettre fin aux doublons entre administrations et collectivités.
  - > Mettre un terme à la prolifération des logiciels spécifiques et des développements locaux, qui alourdissent les coûts d'intégration, ralentissent les transformations et renforcent la dépendance aux prestataires externes.
  - > Établir une doctrine nationale de standardisation, de cloud et de logiciels souverains afin de garantir l'interopérabilité des systèmes publics, renforcer la cybersécurité et permettre le déploiement massif des solutions d'IA.
- **Automatiser à grande échelle les tâches administratives répétitives et simplifier les démarches des usagers.**
  - > Automatiser les processus standardisés et intensifier le partage de données entre administrations afin de réduire les délais de traitement et de recentrer les agents sur les missions à forte valeur ajoutée.
  - > Simplifier et accélérer les principales démarches administratives (création d'entreprise, déclarations sociales et fiscales, marchés publics, demandes d'autorisations) afin d'alléger la charge administrative pesant sur l'économie et d'améliorer durablement l'expérience des usagers.

Sources : Rapport EGovernment benchmark 2025 de l'Union Européenne, UK Parliament, Cairn

La France accuse un retard dans la digitalisation de ses fonctions publiques du fait d'un sous-investissement récurrent

Scores de fourniture de services publics en ligne des pays de l'UE

(2024, score moyen[1]) – non-exhaustif





£45Mds

Le Royaume-Uni estime que la **digitalisation totale de ses services publics permettrait £45Mds d'économies annuelles**



2%

Le gouvernement estonien estime que la numérisation de l'administration depuis 2000 a permis une **réduction de la dépense publique de 2% du PIB**

Notes : (1) Score établi sur la base de 5 dimensions clés : i) disponibilité en ligne, ii) disponibilité transfrontalière en ligne, iii) compatibilité mobile, iv) disponibilité en ligne mobile et v) transparence de la fourniture des services | Sources : Rapport EGovernment benchmark 2025 de l'Union Européenne, UK Parliament, Cairn, Gartner, IDC

Synthèse et quantification

- **Depuis 1974, aucun budget français n'a été voté à l'équilibre.** Rompre avec cette dérive suppose désormais un effort sans précédent sur la dépense publique, engagé simultanément sur trois fronts : la maîtrise de la dépense sociale, le recentrage de l'action publique sur ses missions essentielles, et la mise sous contrôle de l'exécution budgétaire.
- **Les mesures présentées dans ce rapport permettraient de réduire le déséquilibre de la dépense publique de ~170 Mds€ par an à horizon 2035,** avec un retour à l'équilibre primaire dès 2030-31, puis à une situation excédentaire en 2035 – condition indispensable pour retrouver les marges nécessaires à l'investissement public dans les priorités d'avenir.
- **La France ne manque plus de diagnostics : elle manque d'exécution.** Sans trajectoire contraignante, objectifs chiffrés par administration et pilotage centralisé, ces économies resteront théoriques. L'enjeu est désormais de transformer ce potentiel en engagements concrets, mesurables et opposables.



REFONDER



- 8 -
Pacte d'investissement

Investir dans la transition écologique, la R&D, l'industrie et la défense pour préparer l'avenir

Dépenses nouvelles et investissements : Everest en vue

■ **La France fait face à un mur d'investissement sans précédent depuis la reconstruction d'après-guerre.**

Quatre transformations majeures – vieillissement démographique, transition climatique, révolution technologique et montée des tensions géopolitiques – se conjuguent et imposent à l'État comme aux acteurs privés un effort d'adaptation massif.

■ **Trois investissements incrémentaux seront incontournables au cours des prochaines années.**

> ~65 Mds€ par an pour accélérer la transition énergétique, décarboner l'économie et respecter les objectifs fixés à l'horizon 2030.

> ~30 à 40 Mds€ par an pour renforcer nos capacités de défense et garantir notre souveraineté stratégique.

> ~25 Mds€ par an d'ici 2030 pour moderniser l'appareil productif et doper les moteurs de l'innovation.

■ **L'éducation constitue le prérequis de la réussite de toutes les autres transformations.** La France ne pourra ni décarboner son économie, ni réindustrialiser, ni préserver sa sécurité sans un système éducatif en capacité de former les compétences nécessaires et de réduire les inégalités qui continuent de faire de l'origine sociale un déterminant majeur de la réussite scolaire.

■ **Parallèlement, plusieurs dépenses contraintes continueront d'augmenter sous l'effet de dynamiques déjà à l'œuvre.**

> Vieillissement démographique et dépenses de santé : de 325 Mds€ en 2023 à environ 341 Mds€ en 2030, soit +16 Mds€ imputables au seul vieillissement de la population.

> Charge de la dette : de 65 Mds€ en 2025 à près de 120 Mds€ en 2030, soit +55 Mds€ supplémentaires.

■ **L'enjeu du prochain quinquennat est double :** contenir la progression des dépenses contraintes tout en garantissant les investissements indispensables au maintien de la souveraineté nationale.

■ **L'État ne pouvant ni ne devant assumer seul cet effort,** il sera essentiel de renforcer l'attractivité du territoire afin de mobiliser davantage de capitaux privés, nationaux et internationaux, et de limiter le recours au financement public face à ce défi historique.

Sources : Direction générale du Trésor, Sénat : Commission des Finances et Projet de Loi de Finances, Caisse des Dépôts – engagements de la base industrielle et technologique de défense (BITD), Centre de recherches pour l'expansion de l'économie et le développement des entreprises (Rexecode), Commission de l'intelligence artificielle, Agence nationale de recherche (ANR), Rapport Grand âge et autonomie, D. Libault, 2019, Clariane

Investissement annuel incrémental à horizon 2030 – public + privé

65 Mds€	25 Mds€	30+Mds€
Transition énergétique et décarbonation	**Innovation et Industrie y.c. intelligence artificielle**	**Défense**

TOTAL : 120+Mds€

À ce mur d'investissement s'ajoute une pression croissante des dépenses inéluctables – santé, justice et sécurité, charge de la dette – qui réduira mécaniquement les marges de manœuvre budgétaires si rien n'est fait.

Sources : Direction générale du Trésor, Sénat : Commission des Finances et Projet de Loi de Finances, Caisse des Dépôts – engagements de la base industrielle et technologique de défense (BITD), Centre de recherches pour l'expansion de l'économie et le développement des entreprises (Rexecode), Commission de l'intelligence artificielle, Agence nationale de recherche (ANR)

Transition écologique : entre enjeu de compétitivité et impératif de civilisation

■ **Atteindre les objectifs climatiques exigera un changement d'échelle majeur de l'investissement, avec près de 65 Mds€ supplémentaires par an d'ici 2030. Cet effort devra répondre simultanément à trois impératifs :**

> Accélérer la décarbonation des transports, des bâtiments et des procédés industriels ;

> Moderniser des infrastructures vieillissantes ;

> Préserver la compétitivité énergétique et industrielle de la France.

■ **Le parc nucléaire français constitue un avantage compétitif et stratégique décisif dans la transition énergétique mais cet atout pourrait rapidement s'éroder sans une accélération des investissements.**

> Grâce au nucléaire, l'électricité française est déjà largement décarbonée : 43 gCO_2/kWh, soit environ sept fois moins que l'Allemagne.

> La France occupe également une position unique d'exportateur net d'électricité en Europe. Avec 90 TWh exportés en 2024, elle demeure un acteur central de la sécurité énergétique du continent.

> Préserver cette avance supposera toutefois de poursuivre un effort d'investissement soutenu à mesure que nos concurrents réduiront leur retard.

■ **Cette transition s'accompagnera d'une forte hausse de la consommation d'électricité, qui passerait d'environ 450 TWh aujourd'hui à 645-750 TWh d'ici 2050 selon les scénarios de RTE,** sous l'effet de l'électrification des usages, de la multiplication des data centers et de la réindustrialisation.

■ **Pour répondre à cette demande sans accroître notre dépendance à des importations carbonées, trois leviers devront être actionnés simultanément :**

> **Accélérer le déploiement du nucléaire et des énergies renouvelables :** le programme EPR2 ne suffira pas à lui seul à couvrir la hausse annoncée de la demande ;

> **Moderniser massivement les réseaux électriques ;**

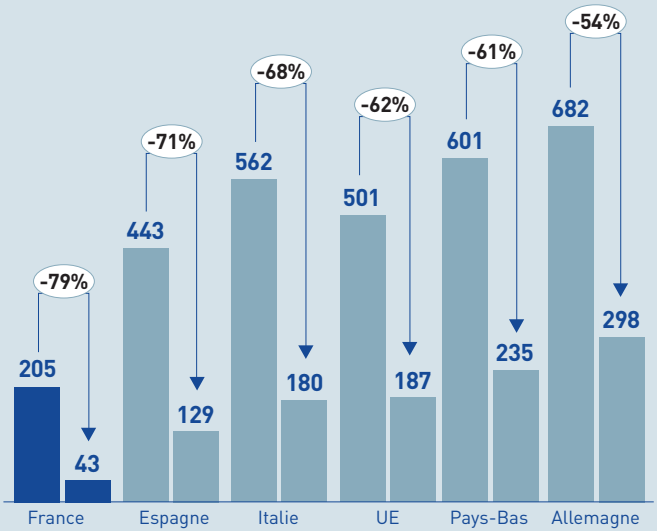
> **Réduire la consommation d'énergie** grâce à l'efficacité énergétique, à la rénovation des bâtiments et à la sobriété.

■ **Investir dès aujourd'hui dans la transition énergétique ne relève pas seulement d'un impératif civilisationnel :** c'est une condition absolue de la croissance, de la réindustrialisation et du renforcement durable de la souveraineté économique française.

Sources : Agence Européenne pour l'Environnement (EEA) , PPE 3 (Ministère de l'Economie), Sénat, RTE, Conférence des Dirigeants Français d'Entreprises Etrangères, Rapport Shift Project

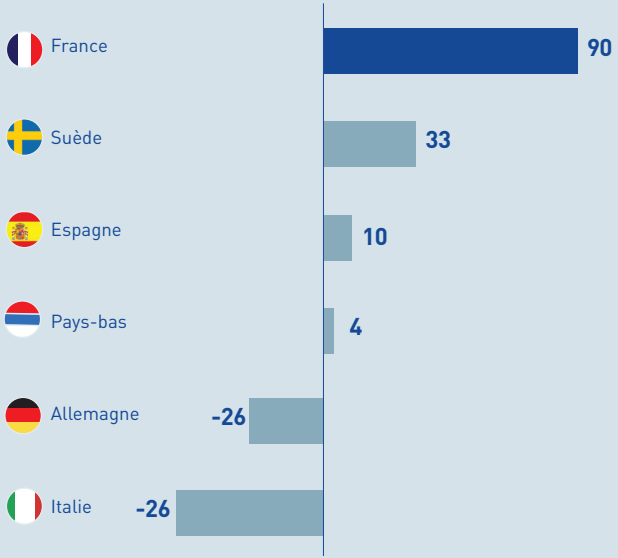
Une électricité française 7x moins émettrice que l'Allemagne

Intensité carbone de la production électrique
(1990 vs 2024, gCO2/kWh)



La France est le premier exportateur d'électricité en Europe

Solde net d'exportation d'électricité
(2024, TWh)



Sources : Agence Européenne pour l'Environnement (EEA), Eurostat

Défense et sécurité : sombres horizons

- **L'aggravation des tensions internationales et l'émergence d'un monde multipolaire imposent un effort d'investissement inédit en matière de souveraineté et de sécurité.**

> Dans ce contexte, la France a engagé - via la LPM 2024-2030 – un budget de 413 Mds€ sur sept ans (+40% par rapport à la précédente programmation). Cette dynamique de réarmement, partagée à l'échelle européenne, marque un changement stratégique durable.

- **La défense constitue également un pilier industriel, technologique et économique majeur, dont l'Europe n'exploite encore qu'une partie du potentiel.**

> L'industrie française de défense représente près de 30 Mds€ de chiffre d'affaires et plus de 210 000 emplois qualifiés, faisant de la France le deuxième exportateur mondial d'armement en 2024.

> Pourtant, près de 80% des acquisitions militaires des États membres de l'UE ont été réalisées auprès de fournisseurs extra-européens en 2024. Cette dépendance fragilise directement toute ambition d'autonomie stratégique.

- **À ces défis s'ajoute désormais celui du cyberespace.** Avec des atteintes numériques en hausse de 74% en cinq ans, les menaces visent aussi bien les citoyens que les entreprises et les institutions. La cybersécurité est devenue un enjeu central de souveraineté nationale.

- **Malgré son ampleur, l'effort engagé par la France relève davantage du rattrapage que du surinvestissement.**

> Les dépenses de défense se sont établies à 2,1% du PIB en 2024, un niveau comparable à celui de l'Allemagne mais inférieur à celui des États-Unis (3,4%) ou de la Pologne (4,1%).

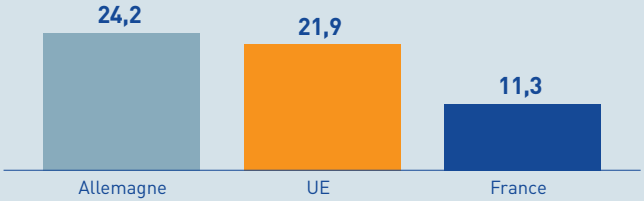
- **Parallèlement, la sécurité intérieure et la justice souffrent d'un sous-investissement chronique.** La France ne compte que 11 magistrats pour 100 000 habitants, contre 22 en moyenne en Europe, tandis que le taux d'occupation des prisons dépasse 130%. Cette situation réduit la capacité de l'État à assurer sa mission première : protéger les citoyens.

- **Investir dans la défense, la sécurité intérieure et la justice n'est donc plus une option budgétaire, mais une exigence de souveraineté économique, industrielle et démocratique.**

Sources: Sénat, Banque Mondiale, Rapport CEPEJ

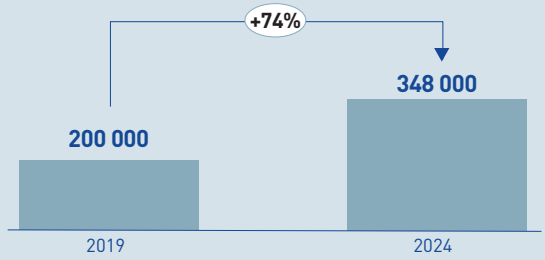
La France est sous-dotée en magistrats par rapport à ses voisins européens

Nombre de magistrats professionnels pour 100 000 habitants
(2022)



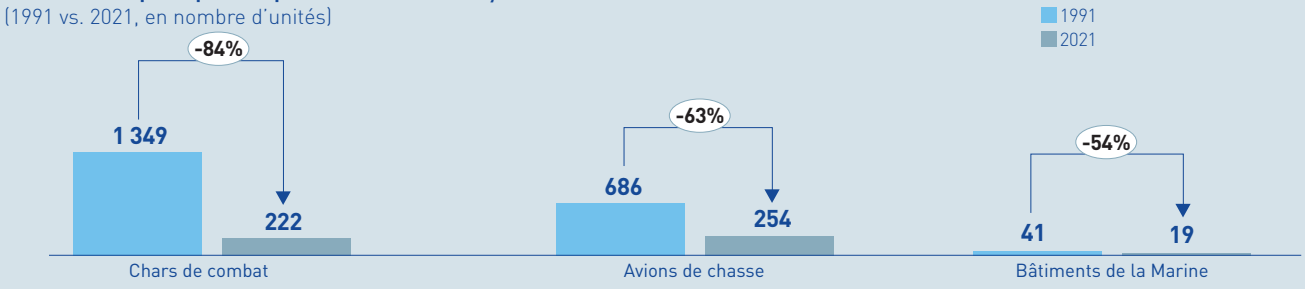
Les atteintes numériques en France ont presque doublé

Évolution des atteintes numériques en France
(2019 vs. 2024, en nombre d'infractions liées au numérique)



Le format des armées françaises s'est profondément réduit

Évolution des principales capacités militaires françaises
(1991 vs. 2021, en nombre d'unités)



Sources : INSEE, Sénat

Éducation, recherche et innovation : le triptyque gagnant

La France dispose de puissants atouts en matière d'innovation.

> **Elle figure parmi les leaders mondiaux en talents scientifiques,** notamment en mathématiques (cf. médaille Fields) et **son excellence scientifique s'étend désormais aux technologies de rupture,** constituant un socle solide pour les filières d'avenir (INRIA et CNRS en IA, CEA et ENS en quantique, Institut Pasteur et INSERM en biotech).

> **Elle occupe également une position de numéro 1 en Europe dans les classements d'entreprises innovantes,** avec des acteurs comme Airbus, Safran, Thales, Michelin et Forvia présents dans le Top 100 mondial Clarivate 2025.

Mais ce potentiel demeure sous-exploité et le modèle français de R&D peine à se traduire en puissance économique.

> **Avec 2,2% du PIB consacrés à la R&D en 2024, la France demeure en dessous de l'objectif de Lisbonne (3%)** et des leaders européens ainsi que des puissances technologiques mondiales (États-Unis 3,4%, Taïwan 4,1%).

> **Le problème est structurel :** la R&D française repose encore trop largement sur la puissance publique, le secteur privé n'assumant qu'une part insuffisante de l'effort national de recherche.

> **Trois conséquences majeures en découlent pour la compétitivité du pays :** (1) une pression croissante sur les finances publiques, (2) une conversion défectueuse de la recherche en applications industrielles, faute de liens assez étroits avec le tissu économique et (3) une efficacité globale de la dépense de R&D insuffisante au regard de son poids dans le PIB.

L'éducation, pilier historique de la puissance française, est aujourd'hui fragilisée, compromettant le renouvellement du vivier de talents scientifiques et technologiques.

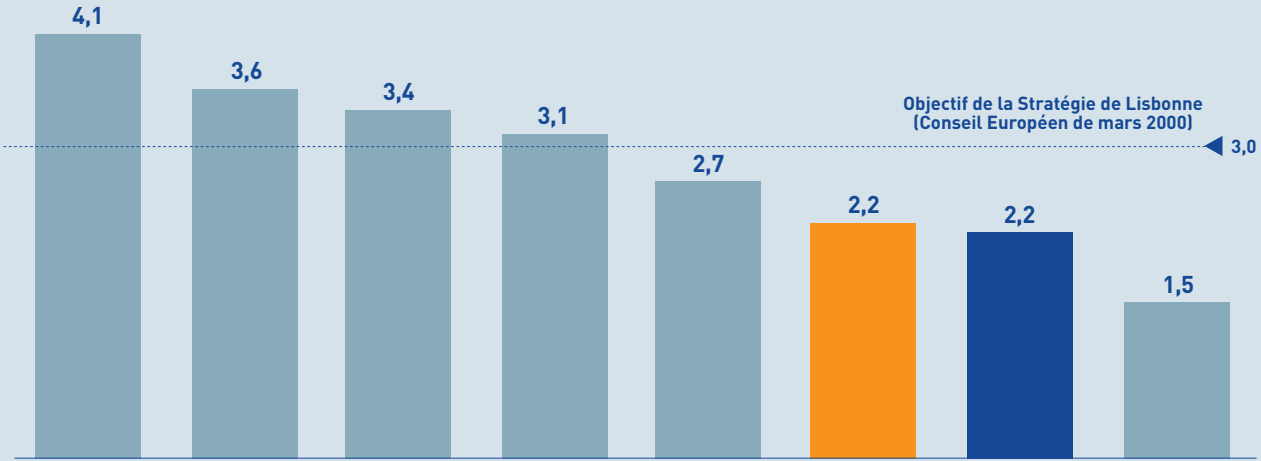
> **Les résultats sont en chute libre, y compris dans les disciplines clés :** au classement PISA 2025, la France enregistre un recul marqué à la fois en mathématiques et en français.

> **L'allocation des moyens s'avère inefficace,** peu orientée vers les premiers cycles (-9% par rapport à la moyenne OCDE pour le primaire) et entravée par une lourdeur administrative persistante, alors même que l'enjeu se joue au plus près des élèves.

Sources : Eurostat, Bureau national chinois des statistiques, Centre national des sciences et ingénierie des statistiques, Ministère de la science et des technologies de Taiwan

La France sous-investit en R&D et reste en-dessous de l'objectif européen de 3% du PIB

Dépenses intérieures de recherche et développement
(2024, % du PIB)



	Taiwan	Suède	USA	Allemagne	Suisse	UE	France	Espagne
# de brevets déposés	**72 742**	**4 936**	**47 787**	**25 033**	**9 966**	**n.a**	**10 980**	**2 192**

Sources : Eurostat, Centre national des sciences et ingénierie des statistiques, ministère de la Science et des technologies de Taiwan, OEB

L'industrie, « booster » de la puissance économique

Les crises récentes ont consacré le retour de l'industrie comme actif stratégique des nations.

> **La pandémie, la guerre en Ukraine et les tensions sino-américaines ont mis en lumière les vulnérabilités françaises :** 80% des principes actifs pharmaceutiques sont importés d'Asie, notre sécurité énergétique a été ébranlée et notre accès aux semi-conducteurs taïwanais demeure sous forte dépendance géopolitique.

> **Le modèle de l'entreprise « fabless » a révélé ses limites :** en externalisant sa production industrielle, la France a progressivement abandonné la maîtrise de secteurs stratégiques, à l'image de la cession de la branche énergie d'Alstom à General Electric, se privant ainsi de compétences, de capacités de recherche et de réseaux entiers de sous-traitance.

> **L'industrie et les services forment désormais un même écosystème :** IA, énergie, électronique et semi-conducteurs reposent sur des savoir-faire qui imposent une articulation étroite entre conception et production. Sans outil industriel, il n'y a plus de maîtrise technologique.

L'industrie pèse bien au-delà de sa seule contribution au PIB.

> Alors qu'elle ne représente que 10% du PIB, **elle génère plus de 70% des exportations françaises** et concentre plus de 70% de la R&D privée.

> Avec 3,4 millions d'emplois directs, parmi les plus qualifiés et les mieux rémunérés, l'industrie exerce un puissant effet d'entraînement : **chaque emploi créé en génère 1,3 dans les autres secteurs d'activité.**

La France continue de payer plusieurs décennies de désindustrialisation.

> **La part de l'industrie dans le PIB est passée de 14,4% en 2000 à 10,8% aujourd'hui.** Malgré les signes de redressement observés depuis 2015, la dynamique s'essouffle : les fermetures d'usines sont de nouveau plus nombreuses que les ouvertures.

> Au-delà des pertes économiques, la **désindustrialisation a ravagé des régions entières,** créant une vraie relégation de territoires historiquement sains et moteurs.

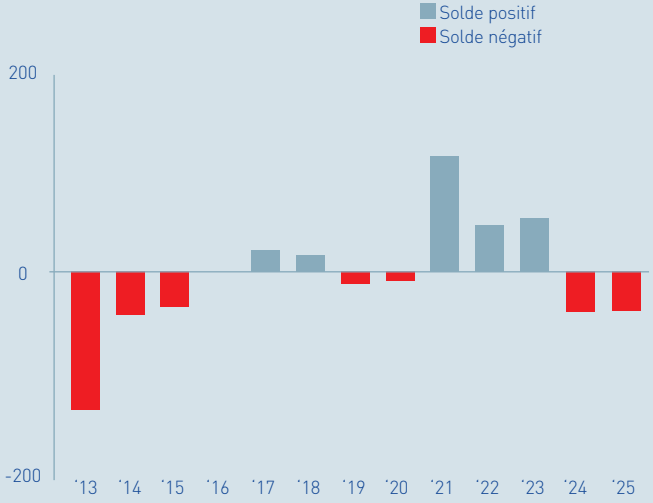
La réindustrialisation constitue un impératif.

La puissance économique se mesure d'abord à l'aune de la capacité de produire : l'industrie constitue le socle de la compétitivité, de la souveraineté et de la croissance.

Sources : Banque Mondiale, France Industrie, Trendeo, L'Usine Nouvelle, World robotics 2024

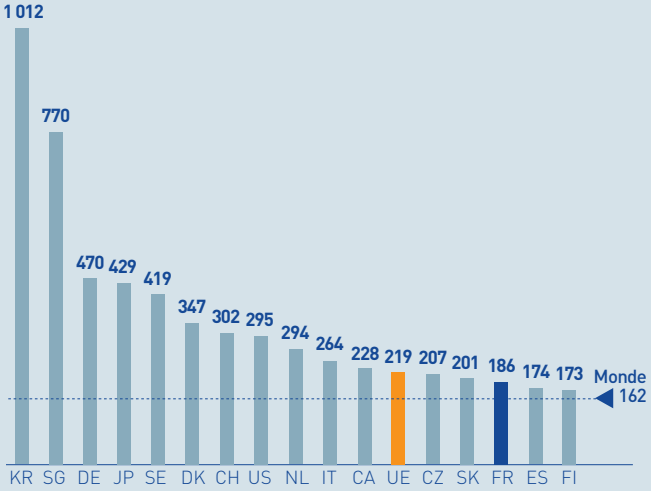
Le redressement industriel amorcé en 2016 marque le pas depuis 2023

Solde net des ouvertures et fermetures de sites industriels[1]
(2013-2025, en # d'ouvertures / fermetures)



L'industrie française accuse un retard massif de modernisation, désormais dépassée par ses pairs

La densité des robots dans l'industrie
(2023, en # de robots installés par 10 000 salariés)



Notes (1): Ouvertures hors extensions de sites existants ; Corée du Sud (KR) ; Singapour (SG) ; Allemagne (DE) ; Japon (JP) ; Suède (SE) ; Danemark (DK) ; Suisse (CH) ; États-Unis (US) ; Pays-Bas (NL) ; Italie (IT) ; Canada (CA) ; Union Européenne (UE) ; Tchéquie (CZ) ; Slovaquie (SK) ; France (FR) ; Espagne (ES) ; Finlande (FI) | Sources : Trendeo, L'Usine Nouvelle, World robotics 2024

Impératif n°1 : Doper les investissements dans la transition écologique

Réussir la transition écologique, c'est répondre à l'urgence climatique tout en renforçant la compétitivité des entreprises : forte de ses atouts dans le nucléaire et les énergies renouvelables, la France doit accélérer ses investissements pour réduire sa dépendance aux énergies fossiles et conforter son leadership industriel en Europe.

NOS PROPOSITIONS

Investir davantage dans les énergies décarbonées - nucléaire et renouvelable - pour renforcer notre souveraineté, diversifier le mix énergétique et réduire les importations d'énergies fossiles.

> Prolonger l'exploitation du parc nucléaire existant jusqu'à 60 ans ;

> Doubler le programme EPR2, de 6 à 12 réacteurs ;

> Accélérer le déploiement de l'éolien en mer pour atteindre 15 GW d'ici 2035 ;

> Porter la capacité solaire installée à 48 GW en 2030, contre environ 30 GW aujourd'hui.

Accélérer l'électrification de l'économie pour décarboner durablement les usages.

> Promouvoir à grande échelle le remplacement des chaudières à gaz par des pompes à chaleur ;

> Généraliser le véhicule électrique pour atteindre deux tiers des ventes neuves en 2030 ;

> Garantir aux industries électro-intensives une électricité compétitive et prévisible grâce à des contrats de long terme ;

> Concentrer l'effort de décarbonation sur les 50 sites industriels les plus émetteurs.

Réduire durablement la consommation d'énergie des ménages et des entreprises (objectif PPE 3 de 2026).

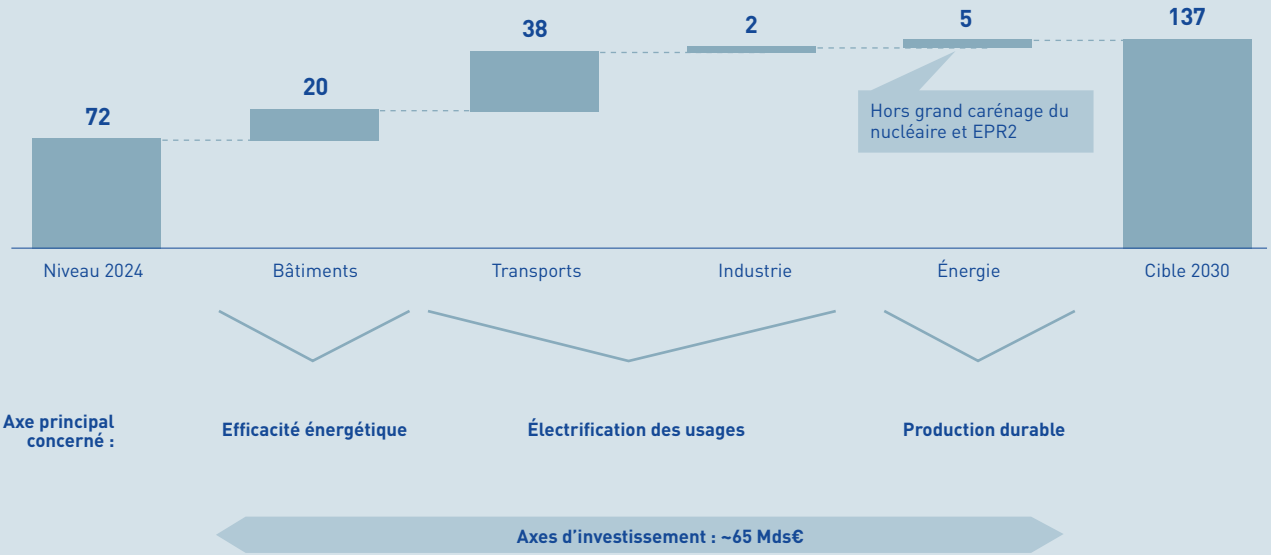
> Simplifier et stabiliser les dispositifs d'aide à la rénovation énergétique (MaPrimeRénov', éco-PTZ) afin d'accélérer la rénovation du parc de logements ;

> Créer un « crédit d'impôt efficacité énergétique », sur le modèle du CIR, pour encourager les entreprises à investir dans la décarbonation.

Sources : Agence Européenne pour l'Environnement (EEA) , PPE 3 (Ministère de l'Economie), Sénat, RTE, Conférence des Dirigeants Français d'Entreprises Etrangères, Banques des Territoires, Rapport Shift Project

Atteindre les objectifs climatiques de 2030 suppose un quasi-doublement des investissements annuels

Investissements annuels dans la transition écologique
(Estimation 14CE et Banque de France 2024 Mds€)



Sources : I4CE, Panorama des financements climats 2025, Direction générale du Trésor, Banque de France

Impératif n°2 : Innover pour ne pas décrocher

■ **La France dispose d'une excellence scientifique reconnue,** mais son effort d'investissement en R&D demeure insuffisant pour en faire un véritable levier de puissance économique et industrielle.

NOS PROPOSITIONS

■ **Afficher une ambition chiffrée et concentrer les moyens sur les technologies critiques.**

> Porter l'effort national de R&D à 3% du PIB d'ici 2030, en augmentant la part financée par les entreprises de 54% à 63%, soit un niveau comparable à celui de l'Allemagne, et favoriser les financements en PPP;

> Investir prioritairement dans les technologies stratégiques où la France est en pointe : IA, énergie, santé, défense, quantique et semi-conducteurs.

■ **Conférer à l'État un rôle clé dans la dynamique d'investissement privé en R&D et la valorisation des innovations françaises.**

> Recentrer le Crédit d'Impôt Recherche (8 Mds€ par an) sur les PME, les ETI et les technologies stratégiques, là où son efficacité est avérée, afin d'en faire un puissant levier de modernisation et de robotisation du tissu industriel ;

> Offrir une visibilité de 5 ans sur le cadre fiscal, afin de sécuriser les décisions d'investissement des PME et ETI en matière de R&D.

■ **Orienter prioritairement la recherche publique vers la création de valeur économique et industrielle.**

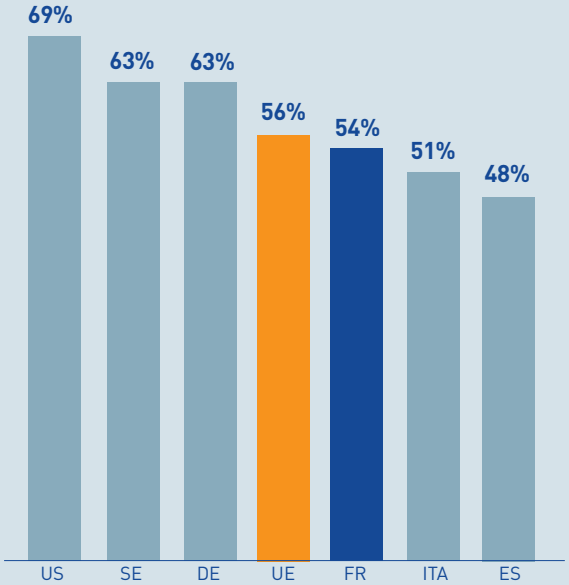
> Faire émerger 500 startups deeptech par an d'ici 2030, en développant les incubateurs et en fluidifiant les passerelles entre recherche et entreprise.

> Évaluer les organismes de recherche à l'aune de leur impact économique (brevets déposés, startups créées, partenariats industriels conclus) et conditionner une partie de leurs financements aux résultats obtenus.

Sources : Eurostat, Bpifrance

Les entreprises françaises sous-financent la R&D par rapport à leurs homologues européens

Part des dépenses de R&D financées par les entreprises
(2023, en %)



La France dispose d'un socle de recherche publique solide

Les acteurs publics de la R&D en France et leur budget
(2023)

1. Universités et Grandes Ecoles **8,9 Mds€**
2. CEA **6,1 Mds€**
3. CNRS **4,1 Mds€**
4. CNES **2,6 Mds€**
5. INRAE **1,1 Mds€**
6. INSERM **1,1 Mds€**

*« La France a une capacité d'innovation dans la moyenne européenne, mais **une dépense de R&D des entreprises encore limitée.**»*

Plan Ambition pour l'industrie, Michel Barnier (2024)

Sources : OCDE, CEA, Cour des Comptes, CNES, INRAE, INSERM

Impératif n°3 : Réinvestir dans l'éducation: devoir moral envers les enfants de la France, et facteur d'attractivité pour les capitaux

L'éducation relève à la fois d'un impératif moral et d'un levier d'attractivité économique. Le système éducatif hexagonal - longtemps cité en modèle - subit un décrochage scolaire persistant, qui fragilise la cohésion sociale et accentue le décalage entre formation des jeunes et besoins réels des entreprises.



NOS PROPOSITIONS

Garantir l'égalité des chances et enrayer le décrochage.

> Faire reculer le nombre de jeunes qui achèvent leur scolarité sans diplôme ni qualification (environ 110 000 par an) ;

> Assurer à chaque enfant qu'il ne sera pas laissé en marge du système éducatif.

> S'inspirer des modèles éducatifs innovants tels que le réseau « Espérance Banlieues ».

Réallouer des moyens éducatifs (investissement incrémental de 5 Mds€).

> Réorienter les ressources vers le primaire (la France y consacre 8% de moins que la moyenne de l'UE25) où l'impact éducatif est le plus fort plutôt que vers le secondaire où les inégalités sont souvent cristallisées ;

> Concentrer les moyens sur les établissements où l'écart de performance entre élèves favorisés et défavorisés est le plus important : il s'établit à 113 points en France contre 94 en moyenne dans l'OCDE ;

> Conditionner une partie des financements alloués aux établissements aux progrès effectifs des élèves les plus défavorisés.

Aligner formations des jeunes et besoins en compétences de l'économie productive.

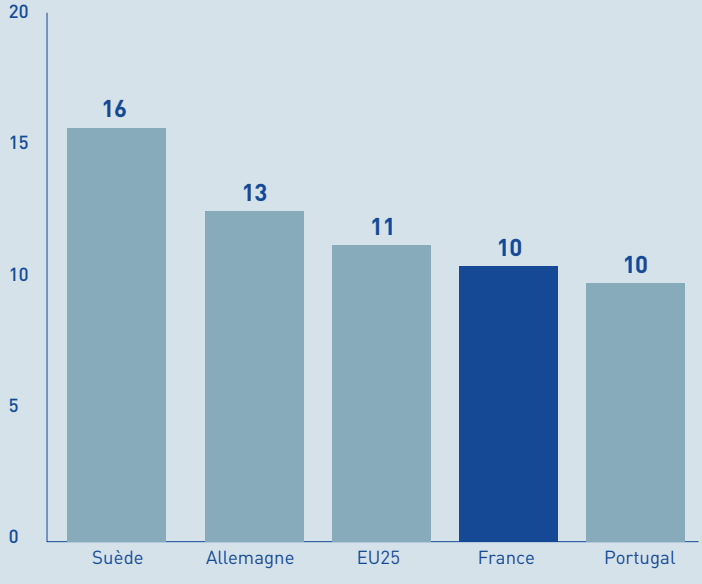
> Déterminer l'offre de formation des universités en fonction du taux d'insertion des diplômés et des besoins des bassins d'emploi, plutôt que de leur capacité d'accueil ;

> Orienter prioritairement les cursus vers les technologies critiques (IA, numérique, énergie) ;

> Conditionner une partie des incitations fiscales des entreprises à leurs efforts en matière de formation continue.

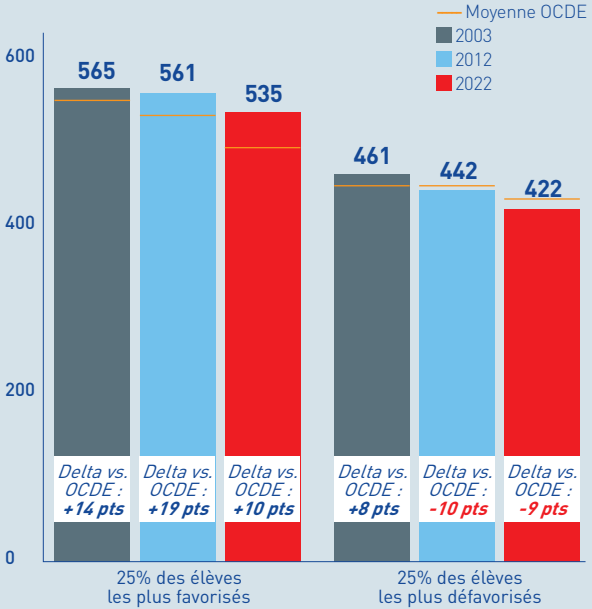
La France investit moins dans le primaire que plusieurs pays européens

Dépenses publiques par élève dans l'enseignement primaire dans plusieurs pays européens
(2022, en milliers $ PPA courants)



En France, la performance des élèves défavorisés se dégrade plus vite que celle des élèves favorisés

Scores moyens des élèves âgés de 15 ans en culture mathématique selon le statut économique, social et culturel des parents en France[1]
(2003, 2012, 2022, scores PISA moyens en fonction du SESC)



Notes : (1) Les données PISA 2025 ne permettent pas une comparaison strictement homogène avec la série présentée ici en mathématiques. En sciences, l'écart de performance entre les 25% d'élèves les plus favorisés et les 25% les plus défavorisés atteint 100 points en France, contre 85 points en moyenne dans l'OCDE | Sources : OCDE; INSEE, PISA

Impératif n°4 : Rebâtir un socle industriel puissant

■ **Après plusieurs décennies de désindustrialisation, la France n'a d'autre choix que d'engager une stratégie volontaire de reconquête industrielle** afin de reconstituer une base productive compétitive, créatrice de valeur et d'emplois qualifiés.

NOS PROPOSITIONS

■ **Pour y parvenir, elle doit se doter d'un plan France 2040 avec pour objectif de porter la part de l'industrie à 12% du PIB (contre environ 10% aujourd'hui). Un programme ambitieux articulé autour de 3 priorités :**

■ **Simplifier réellement les procédures administratives.**

> Afin de faciliter les implantations d'entreprises, il s'avère indispensable d'aller au-delà des dispositions de la loi Industrie Verte de 2023, en affectant un interlocuteur réglementaire unique à chaque projet industriel et en réduisant les délais d'instruction à un an au plus (contre 2 à 5 ans aujourd'hui).

■ **Faciliter durablement le financement des ETI industrielles.** En cohérence avec la Stratégie Nation ETI, il s'agira de :

> Réorienter une part de l'épargne réglementée (livrets, assurance-vie) vers l'industrie française via des véhicules d'investissement dédiés et fiscalement incitatifs ;

> Confier à Bpifrance une mission de « banque industrielle de long terme », avec pour objectif le financement des investissements lourds sur une durée de 15 à 20 ans ;

> Généraliser - au-delà des PME - le suramortissement fiscal pour soutenir l'acquisition d'équipements et la construction de sites industriels pendant les 3 à 5 premières années.

■ **Moderniser l'outil productif et élever le niveau de compétences industrielles.**

> Robotiser, automatiser et innover dans les process de production afin de gagner en productivité et de compenser en partie le coût excessif du travail ;

> Relancer la formation d'ingénieurs en mécanique afin de revaloriser les métiers de l'industrie et d'adapter l'offre de compétences aux besoins des entreprises.

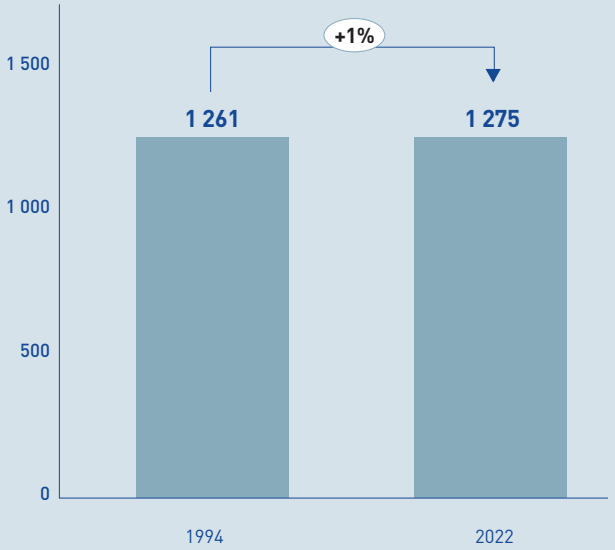
■ **Renforcer la collaboration européenne sur les filières industrielles stratégiques.**

> Mutualiser les efforts de recherche, de financement et de normalisation avec nos partenaires européens sur les filières prioritaires (semi-conducteurs, batteries, défense).

Sources : Banque Mondiale, France Industrie, Trendeo, L'Usine Nouvelle, World robotics 2024, France Stratégie – « Réindustrialisation de la France à l'horizon 2035 : besoins, contraintes et effets potentiels », Vie-publique.fr – « Point d'étape sur la réindustrialisation et l'attractivité de la France », Conférence des Dirigeants Français d'Entreprises Etrangères

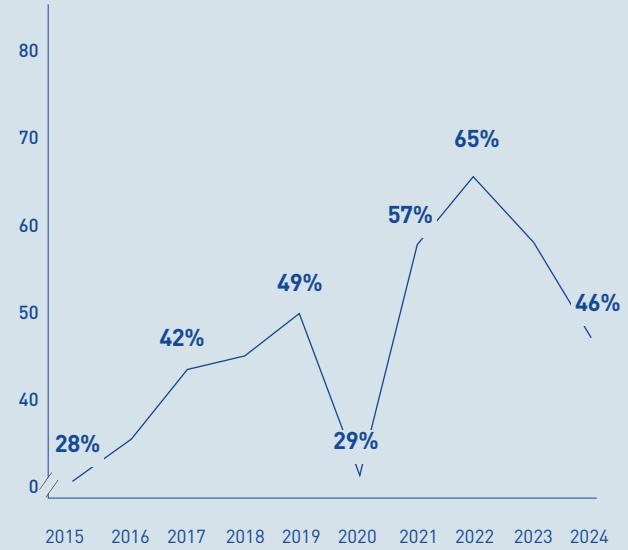
Marquée par la désindustrialisation, la France n'a pas su développer son tissu d'ETI industrielles depuis 30 ans

Évolution du nombre d'ETI industrielles en France
(France, en # d'ETI industrielles de 250 à 4999 salariés)



Les difficultés de recrutement dans l'industrie restent à un niveau historiquement élevé

Entreprises de l'industrie manufacturière déclarant des difficultés de recrutement
(France, valeurs au T4 de chaque année, en %)



Sources : INSEE, France Stratégie

Impératif n°5 : Réarmer les fonctions régaliennes

La montée des tensions géopolitiques, des menaces hybrides, de l'insécurité et des risques cyber replace les fonctions régaliennes au cœur des enjeux de puissance. Les investissements stratégiques dans la défense, la sécurité intérieure et la justice – aujourd'hui insuffisants - contribuent grandement à la souveraineté, la résilience et l'attractivité économique du pays.

NOS PROPOSITIONS

DÉFENSE

Transformer notre leadership européen en moteur de puissance et de compétitivité.

> Porter l'effort de défense à 3% du PIB d'ici 2030 et sécuriser des commandes pluriannuelles afin d'offrir aux industriels (Airbus, Thales, Naval Group, Dassault) la visibilité nécessaire pour investir, innover et accroître leurs capacités de production ;

> Concentrer les investissements sur les technologies militaires critiques - cyberdéfense, IA, spatial, drones - afin de préserver l'avance technologique de la France et de répondre aux enjeux capacitaires ;

> Faire émerger une véritable préférence européenne en portant à au moins 50% la part des achats d'armement réalisés auprès de fournisseurs de l'UE ;

> Accélérer l'intégration de la base industrielle et technologique de défense européenne afin de mutualiser les capacités, de limiter la multiplication des systèmes d'armement (178 en Europe contre 30 aux États-Unis) et de renforcer l'autonomie stratégique du continent.

JUSTICE ET SÉCURITÉ

Moderniser nos moyens pour renforcer la cohésion nationale.

> Accélérer le renouvellement des équipements et l'augmentation des effectifs des forces de sécurité intérieure dans le cadre de la LOPMI (+ 15Mds€ pour le ministère de l'Intérieur) ;

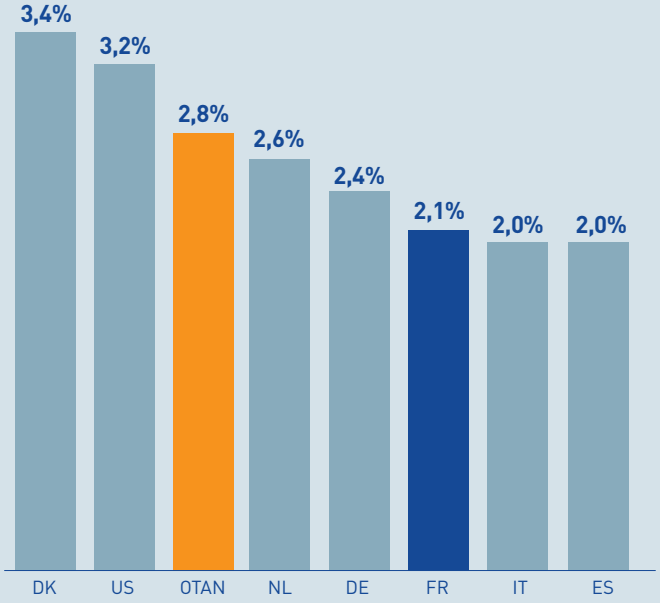
> Elever la justice au niveau des standards européens en doublant le nombre de magistrats (22 magistrats pour 100 000 habitants) et en réduisant les délais de jugement (330 jours en première instance contre 270 en Europe) ;

> Augmenter les capacités nationales de cybersécurité pour anticiper les attaques numériques (+ 74% en 5 ans) et les menaces hybrides.

Sources : Fondation IFRAP, ministère des Armées, European Defence Agency, Commission Européenne, US Department of Defense, Assemblée Nationale, France Stratégie, CEPEJ 2022, Rapport annuel sur la cybercriminalité 2026

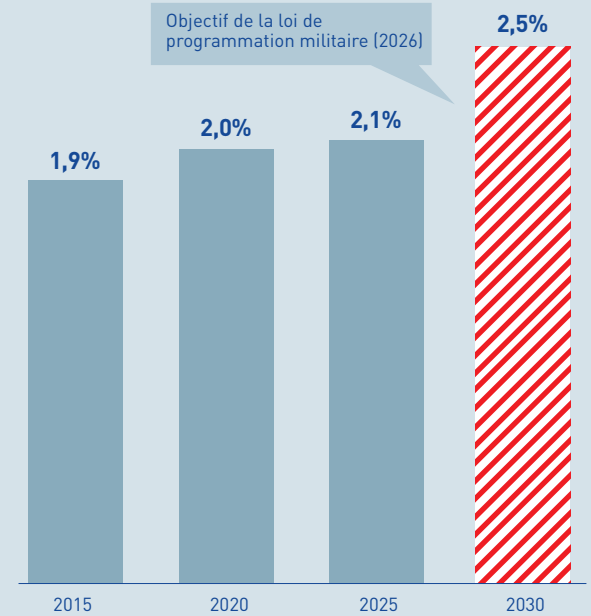
Défense : la France dépense moins que la moyenne de l'OTAN

Dépenses de défense des principaux pays de l'OTAN
(2025, en % du PIB)



Une montée en puissance progressive de l'effort de défense français

Évolution des dépenses de défense en % du PIB
(France, en % du PIB)



Notes : Danemark (DK) ; États-Unis (US) ; Pays-Bas (NL) ; Allemagne (DE) ; France (FR) ; Italie (IT) ; Espagne (ES) | Sources : Toute l'Europe, Banque Mondiale, ministère des Armées, CEPEJ, INSEE

Synthèse et quantification

- **Redresser les finances publiques ne signifie pas renoncer à préparer l'avenir.** Le sous-investissement serait le choix le plus coûteux : il affaiblirait durablement la compétitivité, la souveraineté et le niveau de vie du pays, au moment même où la transition énergétique, le réarmement, la révolution technologique et la compétition industrielle imposent d'accélérer.
- **La France devra mobiliser plus de 120 Mds€ d'investissements supplémentaires par an d'ici 2030**, autour de trois priorités : transition énergétique et décarbonation (~65 Mds€), défense et souveraineté (~30 à 40 Mds€), innovation et industrie (~25 Mds€), auxquelles s'ajoute l'éducation, socle de la compétitivité future.
- **L'État ne pourra ni ne devra porter seul cet effort.** Son rôle est de créer les conditions d'un investissement privé massif — en particulier dans la transition écologique, l'industrie et l'innovation — tout en concentrant sa propre contribution sur les priorités de souveraineté, d'éducation et d'infrastructures critiques, à hauteur des marges dégagées par le redressement des finances publiques.



REFONDER



- 9 -
Pacte de compétitivité

Restaurer la compétitivité par la simplification des normes, la baisse de la fiscalité et l'éducation

Impératif de compétitivité

■ **Les entreprises françaises demeurent confrontées à un déficit structurel de compétitivité.** Notre étude Syntec Conseil met en avant ce déficit de compétitivité chaque année depuis 2011.

> Elles apparaissent globalement moins rentables, plus endettées et moins exportatrices que leurs homologues européennes, ce qui limite leur capacité d'investissement et d'adaptation.

> Les handicaps de la France sont bien identifiés : complexité réglementaire excessive, fiscalité sur les entreprises plus lourde que chez nos voisins, coût du travail trop élevé.

■ **Entre 2015 et 2022, des réformes encourageantes s'étaient attaquées au problème.**

> Un premier train de mesures avait permis un rapprochement progressif de la fiscalité des entreprises avec la moyenne européenne : transformation du CICE en allègements pérennes de cotisations, baisse du taux de l'IS de 33% à 25%, réductions successives des impôts de production, etc. ;

> Les ordonnances Macron de 2017 avaient amélioré la flexibilité du marché du travail : simplification des procédures de licenciement et facilitation des négociations d'entreprise.

■ **Mais cette dynamique a fait long feu et la compétitivité est aujourd'hui en berne.**

> La balance commerciale des biens reste fortement déficitaire (-93 Mds€ en 2025) et marque un recul de la part de la France dans les exportations de la zone euro ;

> Les marges des entreprises françaises demeurent inférieures à la moyenne européenne (32% vs 40%) d'où leur recours excessif à l'endettement et leur vulnérabilité accrue aux taux d'intérêt ;

> Le coût horaire du travail s'établit à 43,9 € en 2024, soit environ un tiers au-dessus de la moyenne de l'Union européenne ;

> La fiscalité de production demeure supérieure à la moyenne de la zone euro – plus de 2 points de valeur ajoutée -, malgré les baisses successives de CVAE ;

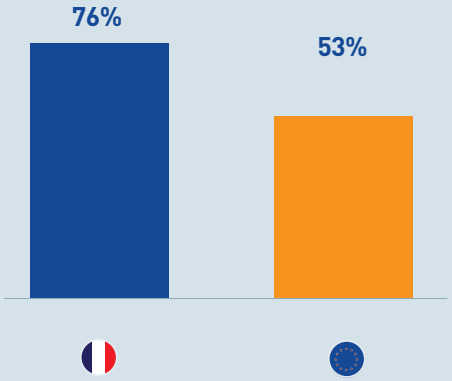
> Cela affecte la capacité des entreprises à attirer des capitaux : les levées de fonds des start-ups françaises ont été divisées par deux entre 2022 et 2025.

■ **Le redressement de la compétitivité des entreprises est plus que jamais un impératif pour le pays :** sans entreprises fortes, il n'y aura ni croissance durable, ni réindustrialisation, ni redressement du pays.

Sources : Cour des comptes, Dépenses fiscales 2019, Rapport Rexecode « La compétitivité française en 2025 », Baromètre EY 2025, Chambre de Commerce et d'Industrie, INSEE, Eurostat

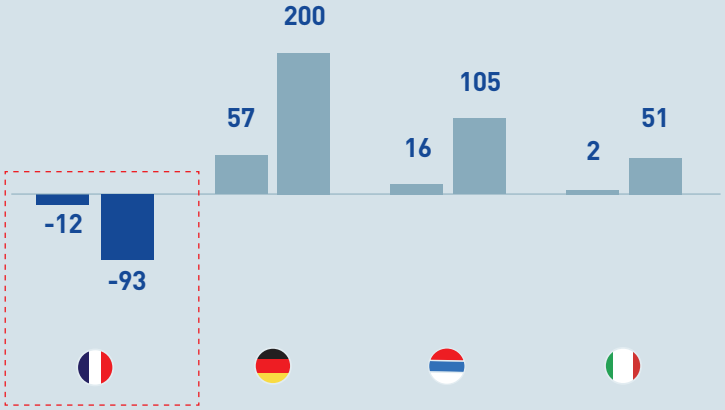
Un taux d'endettement qui demeure sans équivalent en Europe

Taux d'endettement des sociétés non financières[1]
(T3 2025, % du PIB, France vs UE[1])



Un solde commercial qui s'est effondré quand celui des voisins européens progressait

Solde commercial international tous produits[2]
(2000-2025, Mds€)



Notes : (1) Moyenne sur les pays de l'Union Européenne ; (2) Exportations valorisées FAB (hors frais de transport au-delà de la frontière nationale) et importations valorisées CAF (frais de transport et assurance jusqu'à la frontière nationale inclus) | Sources : Banque de France, Eurostat, OCDE

Un entrepreneuriat français asphyxié par le poids des normes

L'inflation réglementaire paralyse l'Europe.

> Entre 2019 et 2024, l'Union européenne a adopté près de 13 000 actes législatifs – un chiffre sans équivalent parmi les grandes puissances économiques - contre environ 3 500 aux États-Unis. Cet excès de normes freine l'investissement, l'innovation et la croissance des entreprises européennes face à leurs concurrentes américaines et chinoises.

La France surtranspose cette couche normative.

> Elle ajoute des obligations nationales qui dépassent les exigences initiales des directives européennes et alourdissent le coût de la conformité pour les entreprises. L'extension au secteur alimentaire de certaines obligations issues du règlement REACH, initialement conçu pour les produits chimiques, en constitue une illustration ;

> Les procédures administratives, longues et fragmentées, retardent les projets industriels et détournent les investisseurs vers des pays plus réactifs. L'ouverture d'une usine nécessite en moyenne dix-sept mois d'autorisations en France, contre seulement quatre en Allemagne ;

> Le système de paie français serait le plus complexe du monde selon l'index PwC, reflet d'un code du travail particulièrement dense, d'une accumulation d'obligations sociales et déclaratives qui pèsent sur les employeurs.

Le coût de la complexité peine à se résorber.

> La bureaucratie française constitue un véritable « impôt administratif », estimé à près de 100 milliards d'euros par an, dont 80% sont supportés par les entreprises ;

> Depuis plus de quinze ans, les programmes de simplification se succèdent - Plan de simplification 2013, Loi Pacte 2019, Loi ESSOC 2018, Loi Industrie verte 2023, etc. - sans produire de rupture durable. Les réformes s'additionnent davantage qu'elles ne simplifient ;

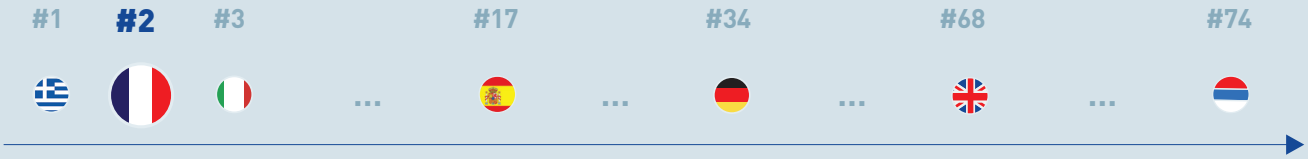
> La loi de simplification de la vie économique adoptée au printemps 2026 constitue une avancée : suppression de plusieurs instances consultatives, accélération des implantations d'entreprises et des data centers, évaluation préalable des nouvelles normes, meilleure visibilité des appels à projets publics et relèvement de certains seuils administratifs. Cette dynamique doit désormais être amplifiée.

Quand la norme va plus vite que l'entreprise, la France décroche dans la compétition mondiale.

Sources : Rapport Draghi, L'avenir de la compétitivité européenne de sept. 2024, Baromètre EY de l'attractivité de la France en juin 2025, TMF Global Business Complexity Index 2025, Sénat, Ministère de l'Economie, Service Public, Cour administrative fédérale Allemande, Conférence des Dirigeants Français d'Entreprises Etrangères, Rapport Sénat 2018 « La surtransposition du droit européen en droit français », Cour des Comptes, « Des aides simples et efficaces au service de la compétitivité », IFRAP, INSEE

Une complexité réglementaire record qui décourage l'investissement

Classement des juridictions les plus complexes au monde
(2025, TMF Global Business Complexity Index sur 74 pays)



Du plus complexe au moins complexe

*« **Investir en France est un enfer,** pour des raisons réglementaires. Le principal obstacle à la décarbonation aujourd'hui est la bureaucratie. »*

Luc Rémont, ex-PDG d'EDF (2024)

*« Il existe **encore trop de normes inutiles** qui découragent les entrepreneurs, les industriels, les commerçants, les agriculteurs, les artisans, les maires, ceux qui font [...]. »*

Emmanuel Macron (2024)

Sources : TMF Global Business Complexity Index 2025

Quand la fiscalité éteint la compétitivité

Des prélèvements sur les entreprises parmi les plus élevés d'Europe.

> La France se distingue par **un fort niveau de prélèvements sur ses entreprises.** Elles contribuent à 35% des prélèvements obligatoires, contre 26% en Allemagne, soit un différentiel de l'ordre de 150 Mds€.

> Le poids des cotisations et charges sociales figure parmi les plus élevés d'Europe : près de 31% du coût du travail vs 25% en moyenne dans la zone euro.

Une fiscalité marquée par des impôts directs excessifs...

> Les contributions directes opérées sur les entreprises s'élevaient à 155 Mds€ en 2022, dont 75 Mds€ au titre de l'impôt sur les sociétés ;

> La baisse du taux nominal de l'IS de 33% à 25% entre 2016 et 2022 a rapproché la France de la moyenne de l'OCDE, mais n'a pas permis de combler le déficit de compétitivité des entreprises, du fait de la persistance d'autres prélèvements ;

> Les **impôts de production demeurent particulièrement élevés :** ils s'élevaient à 86,8 Mds€ en 2024 pour les entreprises non financières, soit 2,9% du PIB, contre 0,7% en Allemagne.

... et une complexité persistante.

> La Cour des comptes pointe chaque année la **fragmentation et l'illisibilité de l'architecture fiscale française.** L'IFRAP recense 438 taxes, impôts, cotisations et autres contributions, un chiffre probablement sous-estimé, faute de nomenclature officielle exhaustive.

Un cadre fiscal moins favorable depuis 2025.

> En 2025, la situation s'est dégradée à rebours de la politique de l'offre initiée en 2017 :

> > L'IS effectif des entreprises réalisant plus de 1 Md€ de chiffre d'affaires a été relevé à 35% via une contribution exceptionnelle quand le taux nominal a été maintenu à 25% ;

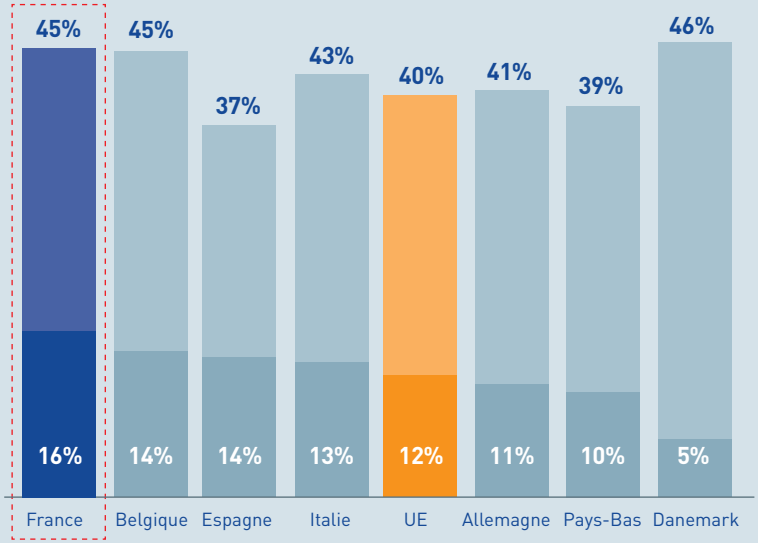
> > La suppression de la CVAE a été de nouveau reportée à 2030, prolongeant un impôt de production pénalisant.

Le retour à une fiscalité plus lisible, plus stable et plus soutenable constitue un levier déterminant du rétablissement de la compétitivité et de l'attractivité de l'économie française.

Sources : Eurostat, INSEE, Cour des Comptes, IFRAP, Génération Libre, Conf. des Dirigeants Français d'Ent. Etrangères, Fipeco

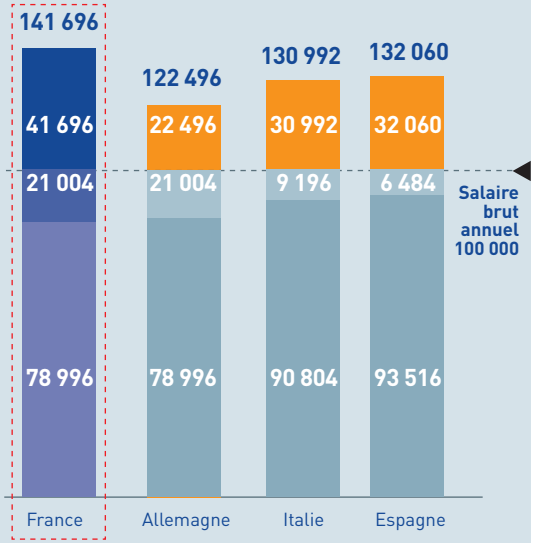
Un pays surtaxé, des entreprises sursollicitées

Part des entreprises dans les prélèvements obligatoires
(2024, prélèvements obligatoires en % du PIB)



Un coût du travail très élevé, sans avantage salarial associé

Part du coût total employeur perçue en salaire net[1]
(2025, €)



Notes : (1): simulations réalisées à partir du simulateur du MEDEF à salaire brut annuel constant (100k€) ; comparaison effectuée à salaire net annuel constant Sources : INSEE, Eurostat, MEDEF

Impératif n°1 : Stopper l'inflation normative

NOS PROPOSITIONS

Réduire le poids des normes.

> **Étendre la règle du « 1 in / 2 out »** - aujourd'hui limitée aux décrets - à l'ensemble des projets de loi du Gouvernement et rendre obligatoire l'évaluation de leur coût pour les entreprises comme c'est le cas au Royaume-Uni depuis 2011 et en Allemagne depuis 2015 ;

> **Mettre fin à la surtransposition des directives européennes** en appliquant un principe simple : la transposition des textes à l'identique. Toute exigence supplémentaire doit devenir exceptionnelle et dûment justifiée ;

> **Réécrire les codes** du travail, de l'environnement et de l'urbanisme afin d'en améliorer la lisibilité et de réduire leur complexité ;

> **Généraliser un « test PME »** contraignant avant l'adoption de toute nouvelle réglementation applicable aux entreprises de moins de 250 salariés.

Simplifier durablement les démarches des entreprises.

> **Doter le Haut Conseil à la simplification pour les entreprises d'un véritable pouvoir d'arbitrage** et de mise en œuvre, au-delà d'un simple rôle consultatif ;

> Faire du guichet unique des entreprises (INPI) le point d'entrée de toutes les démarches administratives, fiscales, sociales, environnementales et d'urbanisme ;

> **Rationaliser les structures administratives** en supprimant ou en fusionnant les agences (ADEME, Office français de la biodiversité, etc.) dont les missions peuvent être exercées par les administrations centrales.

Accélérer les projets d'investissement.

> **Généraliser le statut « Projet d'intérêt national majeur »** aux grands dossiers industriels (sur le modèle de Notre-Dame et des JO) et créer un permis unique délivré dans un délai maximal de douze mois pour les investissements supérieurs à 10 M€ ;

> **Réduire de 30% les délais d'instruction** des autorisations administratives des projets industriels et généraliser un délai maximal de dix mois pour le traitement des recours, en étendant le champ d'application du décret du 21 avril 2026 au-delà des seuls contentieux environnementaux.

4% du PIB

Selon l'IFRAP, le poids des normes en France pour les entreprises serait de 3,5% à 4,5% du PIB

30%

En France, moins de 30% des projets d'implantation d'usines se concrétisent dans les deux premières années, conséquence directe de la lourdeur des procédures administratives

69

La France compte 69 codes juridiques en vigueur, contre moins de 20 en moyenne en Europe ; un excès normatif qui freine l'investissement, ralentit la croissance et pèse directement sur le déficit public

Sources : IFRAP

Impératif n°2 : Alléger puis stabiliser le fardeau fiscal

■ **Le redressement de la compétitivité française passe par une fiscalité stable, lisible et alignée avec ses partenaires européens.** Prélèvements excessifs, complexité du système..., en dépit des réformes engagées depuis 2017, les entreprises françaises accusent toujours un « handicap fiscal ». Trois séries de mesures permettraient de le combler :

NOS PROPOSITIONS

■ **Un cadre fiscal stabilisé sur la durée du quinquennat pour sécuriser les décisions d'investissement et améliorer la prévisibilité pour les entreprises.**

> **Consolider le taux normal d'impôt sur les sociétés à 25%,** en cohérence avec les standards européens, sans hausse supplémentaire sur la période ;

> **Encadrer strictement les contributions exceptionnelles** en affirmant leur caractère temporaire et en excluant toute prorogation au-delà de 2026.

■ **Des impôts de production allégés pour converger vers la moyenne européenne (baisse ~ 30 Mds€, soit 1 pt de PIB).**

> **Réengager la trajectoire de baisse de la CVAE,** interrompue par le PLF 2026, et programmer sa suppression complète à horizon 2028 ;

> **Alléger la C3S,** dont l'assiette sur le chiffre d'affaires pénalise les chaînes de valeur longues et la compétitivité à l'export ;

> **Réduire la fiscalité foncière industrielle** (CFE, TFPB sur les locaux industriels) afin de renforcer l'attractivité des territoires et faciliter les implantations.

■ **Un système fiscal des entreprises simplifié.**

> **Supprimer les taxes complexes à faible rendement :** la Cour des comptes en a recensé 243 en 2025, quand leur nombre est très limité dans les grands pays européens. Priorité à la suppression des 44 taxes identifiées comme fragiles ou dépourvues d'effet incitatif ;

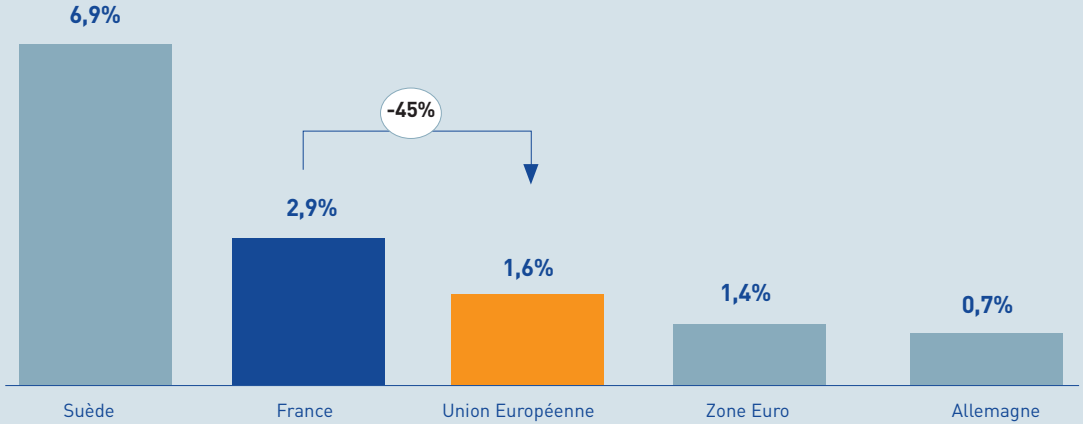
> **Rationaliser les impôts redondants :** regrouper, supprimer ou réaffecter au budget général les taxes sectorielles (pharmacie, formation, contrôle sanitaire, fiscalités locales) ;

> **Engager une revue systématique des niches fiscales** et dispositifs d'aide : 83 Mds€ de dépenses fiscales (467 dispositifs et 25,8% des recettes nettes selon la Cour des comptes) et plus de 2 000 aides recensées par l'IGF, dont une part significative ne présente ni efficacité démontrée ni justification économique.

Sources : Rapport Fipeco « Les impôts de production 2024 », Institut Montaigne, Cour des Comptes « Les taxes à faible rendement », Fondation IFRAP, Rapport Génération Libre « Liberdeal »

Un niveau d'impôts de production sur les sociétés ~2x plus élevé que la moyenne de la Zone Euro et 4x plus élevé qu'en Allemagne

Impôts sur la production payés par les sociétés[1]
(2024, % du PIB)



Notes : (1) Hors entreprises individuelles | Sources : Eurostat, Rapport Fipeco 2024

Impératif n°3 : Renouer avec une France des talents

La France continue de former des profils d'excellence, mais elle peine désormais à recruter, fidéliser et attirer les compétences les plus stratégiques.

> Le niveau de prélèvements pesant sur le travail qualifié nuit à l'attraction des profils les plus recherchés.

> Cette situation favorise l'expatriation des diplômés les plus qualifiés. Chaque année, près de 10% des ingénieurs et 15% des diplômés des grandes écoles de commerce choisissent de faire carrière à l'étranger.

> La France peine en outre à attirer les talents étrangers. En 2023, elle n'a délivré que 3 912 EU Blue Cards1 contre plus de 69 000 en Allemagne.

Former les meilleurs talents ne suffit plus : la France doit redevenir un pays où ils choisissent de construire leur avenir.

NOS PROPOSITIONS

Former davantage de talents dans les secteurs stratégiques.

> **Mieux orienter les étudiants** vers les filières scientifiques, industrielles et technologiques en augmentant les capacités des cursus répondant aux besoins grandissants en compétences de pointe ;

> **Renforcer les partenariats** entre universités, grandes écoles, laboratoires et entreprises en développant les chaires industrielles, les conventions CIFRE, les laboratoires communs et les structures de transfert de technologies entre recherche publique et industrie.

Abaisser les charges sur le travail qualifié.

> **Réduire progressivement de 5 à 8 points le coin socio-fiscal** sur les emplois hautement qualifiés et plafonner les cotisations sociales sur les rémunérations élevées (cf. Pacte social).

Faire de la France une destination de référence pour les talents.

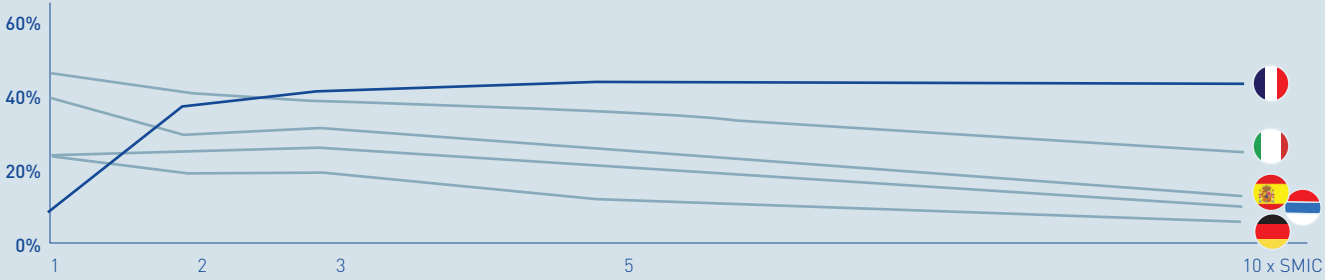
> **Inciter au retour des Français expatriés,** via des exonérations fiscales partielles (50%) et temporaires (au minimum 2 ans) sur leurs revenus, en s'inspirant des dispositifs éprouvés par plusieurs pays européens.

> **Fidéliser les diplômés formés en France,** via une élévation des niveaux de salaires et des parcours professionnels attractifs.

Notes : (1) la France utilise en parallèle d'autres cartes talents, « talent-salaire qualifié », « talent chercheur », etc.) | Sources : Baromètre AmCham-Bain 2026, France Travail, Le grand décrochage, Enquête Ipsos, CGE, Bureau Plattner, Programa Regressar, Autorité indépendante des recettes publiques de Grèce (AADE), Conférence des Dirigeants Français d'Entreprises Etrangères

La fiscalité du travail qualifié décroche des standards européens

Coin socio-fiscal acquitté par l'employeur
(2024, en % du salaire brut, par niveau de salaire en multiple du SMIC)



Part des diplômés français expatriés à l'issue de leur formation

10% Diplômés des écoles d'ingénieurs

20% Des doctorants

15% Diplômés d'écoles de management

Exemples de dispositifs d'incitation des talents

- 50% d'exonération d'impôts
- 50% d'exonération d'impôts
- 50-60% d'exonération d'impôts[1]

Notes : (1) Avec un plafond annuel de 600 k€ | Sources : Enquête Ipsos, CGE, Bureau Plattner, Programa Regressar, Autorité indépendante des recettes publiques de Grèce (AADE), Dares, Rexecode

Impératif n°4 : Mobiliser l'épargne au service de la croissance

- **Les entreprises françaises disposent d'une autonomie financière plus limitée que leurs concurrentes européennes :** des marges plus faibles (32% contre 40% en moyenne dans l'Union européenne), un niveau d'endettement plus élevé (76% contre 53%) et des levées de fonds en recul (7,4 Mds€ en 2025 contre 13,5 Mds€ en 2022).
- **La France bénéficie d'une épargne abondante, mais insuffisamment orientée vers le financement de son économie productive.** Les ménages ne détiennent que 14% de leur patrimoine financier en actions, soit la proportion la plus faible d'Europe, tandis que l'assurance-vie reste majoritairement investie dans des fonds en euros, peu fléchés vers les entreprises. Une part significative de l'épargne des Français finance des économies étrangères au détriment de la création de valeur, de l'emploi et de l'innovation sur le territoire national.

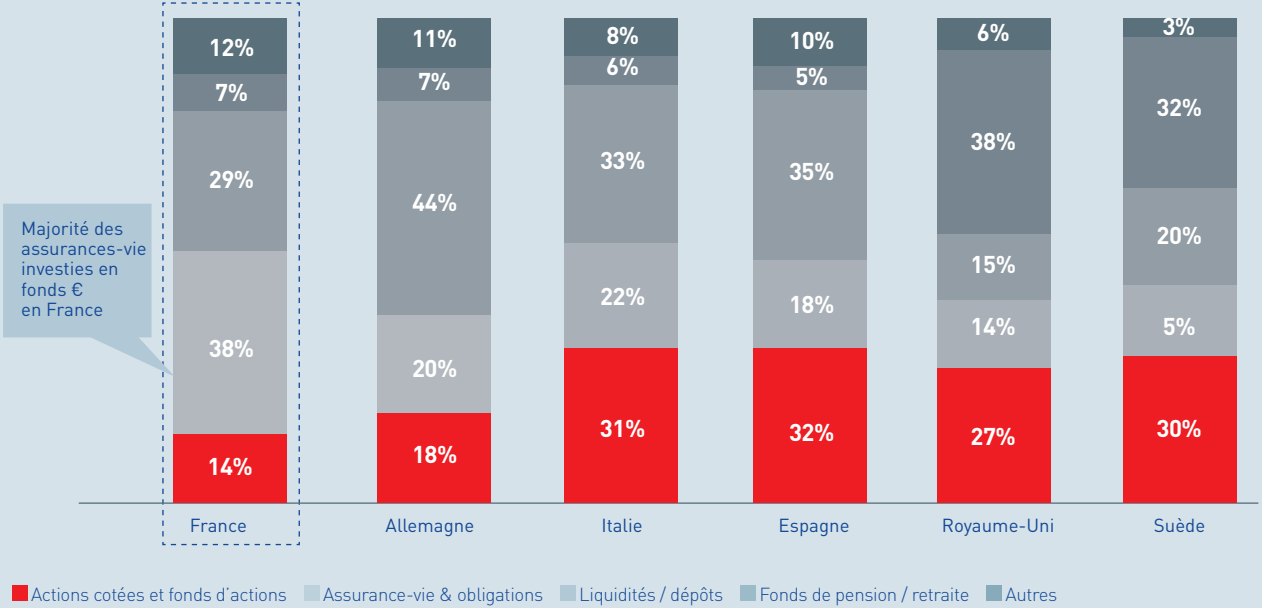
NOS PROPOSITIONS

- **Réorienter l'assurance-vie vers le financement des entreprises.**
  - > **Conditionner une partie des avantages fiscaux** de l'assurance-vie à un seuil minimal d'unités de compte investies en actions françaises (30 à 50%) ;
  - > **Créer un label « Épargne productive »,** assorti d'une incitation fiscale (sur l'IR ou l'IFI), pour les supports investissant majoritairement dans les fonds propres des entreprises françaises.
- **Soutenir l'investissement en actions des ménages.**
  - > **Préserver la stabilité de la fiscalité de l'épargne :** maintien du prélèvement forfaitaire unique à 31,4% avant de revenir à terme au taux initial de 30% ;
  - > **Renforcer l'attractivité du PEA et du PEA-PME :** relèvement des plafonds (150 000 € pour le PEA, 225 000 € pour le PEA-PME), élargissement des actifs éligibles et exonération des plus-values pour les investissements durablement orientés vers les entreprises françaises ;
  - > **Favoriser l'épargne salariale longue :** généralisation des dispositifs de participation, d'intéressement et d'actionnariat salarié dans les TPE et les PME, orientation accrue des PER collectifs et des FCPE vers les actions des entreprises françaises.

Notes : FCPE = Fonds Commun de Placement d'Entreprise, PER = Plan Epargne Retraite, UC = unités de Compte, La catégorie "Autres" inclut notamment les prêts et les parts non cotées | Sources : Banque de France, Eurostat

Une épargne française trop peu orientée vers les actions et le financement des entreprises

Structure du patrimoine financier des ménages
(2023, % des actifs financiers)



Notes : (1) Hors entreprises individuelles | Sources : Banque de France, Eurostat, Rapport Fipeco 2024 « Les impôts sur la production de 2016 à 2024 »

Synthèse et quantification

- **L'économie française est enfermée depuis trop longtemps dans un cercle vicieux de compétitivité dégradée.** Coût du travail élevé, normes excessives, instabilité fiscale, marges contraintes et sous-investissement se renforcent mutuellement, freinent la croissance et réduisent l'envie de produire, d'investir et de créer de l'emploi en France.
- **Rompre ce cercle suppose de baisser le coût du travail, simplifier l'environnement économique et réorienter le capital vers l'économie productive.** Une baisse de 8% des cotisations sociales, une réduction de ~ 30 Mds€ des impôts de production, combinées à la simplification administrative et normative, à la stabilité fiscale, à l'attraction des talents et à la mobilisation de l'épargne, permettrait d'améliorer la compétitivité-coût, d'augmenter le pouvoir d'achat et de restaurer l'attractivité du territoire.
- **La finalité de ce pacte est simple : refaire de la France un pays où il est rentable d'investir, possible de produire et attractif de travailler.** C'est à cette condition que le pays pourra recréer une dynamique de croissance durable, financer son modèle social et restaurer sa souveraineté économique.



REFONDER



- 10 -
Pacte social

Libérer le travail pour augmenter le pouvoir d'achat et pérenniser le financement du modèle social

Pouvoir d'achat : un déclin tout aussi ressenti que réel...

Malgré l'existence du modèle social le plus onéreux d'Europe, un sentiment persistant d'érosion du pouvoir d'achat et de dégradation des conditions de vie s'enracine dans l'opinion des Français.

Ce ressenti traduit une réalité tangible...

> Le niveau de vie relatif de la France s'est objectivement affaissé : le pays est passé du 13e rang mondial en PIB par habitant en 1980 au 25e aujourd'hui.

> Le pouvoir d'achat des salariés, quant à lui, est quasiment à l'arrêt depuis cinq ans. Le salaire net moyen n'a progressé que de 0,8% en 2024, après des reculs de 1,3% en 2022 puis de 1,0% en 2023. Cette légère embellie permet seulement de retrouver le niveau de 2019 en euros constants. Rappelons qu'entre 1996 et 2019 le pouvoir d'achat des salaires progressait en moyenne de 0,6% par an !

... quotidiennement éprouvée par les ménages.

> Les dépenses pré-engagées - logement, énergie, transport, assurances, télécommunications - concentrent une part toujours plus importante de leur budget et restreignent d'autant leurs capacités de consommation, d'épargne et d'investissement. Début 2026, les dépenses à caractère obligatoire avaient augmenté en moyenne de 43 € par mois sur un an et représentaient 34% du revenu net mensuel des ménages.

> Cette contrainte budgétaire demeure forte malgré une inflation repassée sous le seuil des 2%. En 2024, les Français estimaient encore la hausse des prix à près de 17% sur un an, révélant un fossé persistant entre les indicateurs macroéconomiques et l'expérience concrète du quotidien.

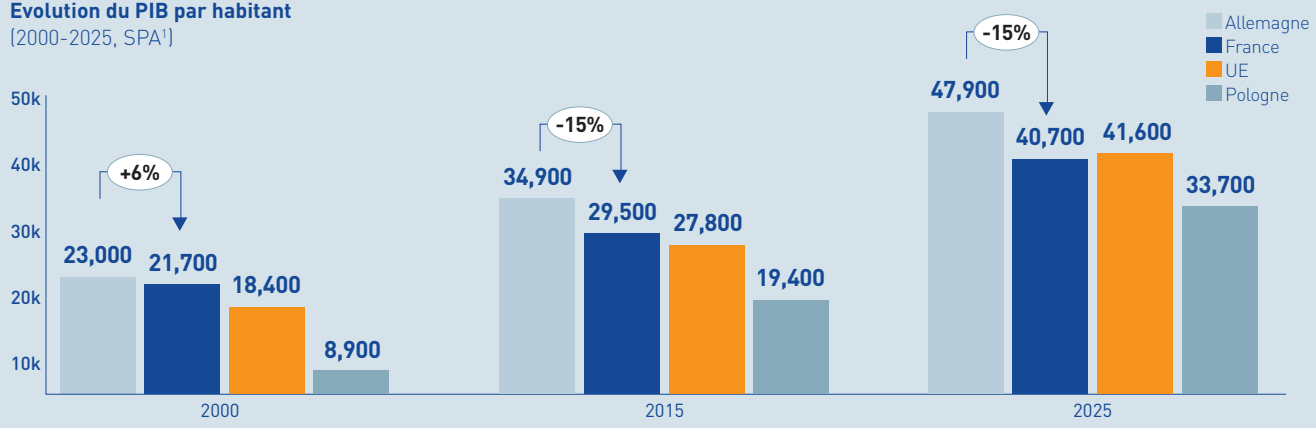
Ce décrochage et le sentiment de déclassement qu'il nourrit, engendrent inévitablement frustration et inquiétude.

> L'histoire nous enseigne que lorsque des dynamiques négatives s'installent durablement, elles deviennent le terreau de tensions sociales majeures. Nous ne pouvons nous résoudre à cette perspective.

Sources : INSEE, FMI, Fondation IFRAP, Banque de France, Sondage OpinionWay pour Bonial, Indice des Dépenses Contraintes du comparateur lesfurets

Le niveau de vie de la France, jadis proche de l'Allemagne, est aujourd'hui inférieur à la moyenne européenne, tandis que l'écart avec la Pologne s'est fortement réduit

Evolution du PIB par habitant
(2000-2025, SPA[1])



Selon un sondage OpinionWay, les Français voient leurs dépenses de plus en plus contraintes :

69%
estimaient que leur pouvoir d'achat se dégraderait en 2025

61%
prévoyaient de réduire leurs achats plaisir

51%
déclaraient devoir arbitrer entre budget énergie et alimentation

Notes : (1) SPA : unité de compte européenne fictive qui corrige les écarts de prix entre pays pour comparer le niveau de vie réel

Parce que la France ne travaille plus assez...

■ **Le niveau de vie des habitants d'une nation dépend essentiellement de deux facteurs : la quantité de travail mobilisée par habitant et le niveau de productivité de ce travail. Sur ces deux aspects, la France présente une singularité préoccupante au regard de ses partenaires européens.**

■ **La quantité de travail fournie par habitant est insuffisante, ce qui s'explique en partie par un taux d'emploi durablement inférieur à celui de la plupart des pays européens.**

> **La France mobilise moins sa population en âge de travailler.** En 2024, le taux d'emploi des 15-64 ans atteignait 69%, contre 77% en Allemagne et 71% en moyenne dans l'UE.

> **Cet écart s'explique notamment par une insertion plus difficile des jeunes sur le marché du travail.** En 2024, seuls 34,4% des 15-24 ans occupaient un emploi, contre 35% dans l'UE et 51% en Allemagne. Si cette situation résulte en partie d'une durée d'études plus longue, elle révèle une faiblesse structurelle : avec un taux de NEET[1] de 12,9% chez les 15-29 ans en 2025, la France affiche le niveau le plus élevé d'Europe.

> **Le taux d'emploi des seniors constitue l'autre point faible de l'hexagone,** en particulier pour la tranche des 60-64 ans. Seuls 44% d'entre eux sont en emploi, contre 55% en moyenne européenne, ce qui traduit des difficultés persistantes : discriminations à l'embauche, retour à l'emploi plus complexe et organisation du travail inadaptée à l'allongement des carrières.

■ **L'autre explication réside dans une quantité de travail dans l'année et dans la vie inférieure.** Avec près de 1 500 heures travaillées par actif occupé en 2024, la France se situe 6% en dessous de la moyenne de l'UE. **À cette moindre intensité de travail s'ajoute un départ à la retraite plus précoce :** l'âge moyen effectif de cessation d'activité s'établit à 62,2 ans en 2024, contre 64 ans en Allemagne et 65 ans en Suède.

■ **Pendant plusieurs décennies, la France a contrebalancé ce déficit grâce à une productivité supérieure à celle de ses voisins. Ce n'est plus le cas depuis 2015.**

■ **Travailler plus procurerait un double bénéfice :**

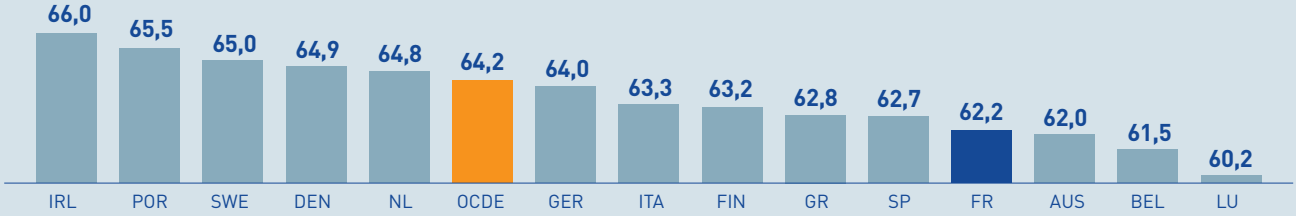
> **Un levier de soutenabilité de notre modèle social :** élargir l'assiette de financement de la protection sociale et réduire la charge qui repose aujourd'hui sur un nombre restreint d'actifs et d'entreprises.

> **Un levier d'amélioration du niveau de vie :** accroître la capacité à financer les salaires, les services publics et la solidarité nationale.

Notes : (1) NEET = ni en emploi, en étude ou en formation | Sources : Eurostat, OCDE, INSEE

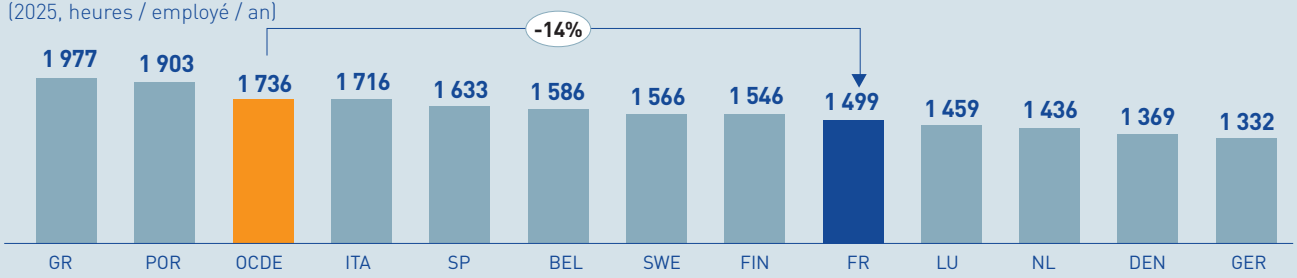
Les Français quittent la vie active bien avant nos voisins européens

Âge moyen effectif de départ à la retraite
(2024, Europe)



Et affichent un volume annuel de travail inférieur

Nombre moyen d'heures annuelles ouvrées par personne ayant un emploi
(2025, heures / employé / an)



Notes : Luxembourg (LU) ; Grèce (GR) ; Portugal (POR) ; Irlande (IRL) ; Pays-Bas (NL) ; Suède (SWE) ; Autriche (AUS) ; Union européenne (UE) ; Italie (IT) ; Finlande (FI) ; Espagne (ES) ; Danemark (DEN) ; Allemagne (GER) ; France (FR) ; Belgique (BEL) | Sources : OCDE

Et parce que le modèle social pèse trop lourdement sur le travail

Le travail finance l'essentiel de notre modèle social.

Cette ponction s'opère via l'écart entre le coût total supporté par l'employeur et la rémunération effectivement perçue par le salarié, écart qui se creuse à mesure que les revenus augmentent. Ainsi, les cotisations représentent 27,6% du coût total employeur pour un salarié rémunéré au SMIC, contre 39,2% pour un salarié percevant 2 500 € nets par mois.

Ce modèle pénalise simultanément les entreprises et les travailleurs :

> **Les entreprises françaises supportent 35% de l'ensemble des prélèvements obligatoires,** contre 30% en moyenne dans l'Union européenne et 26% en Allemagne. Cette singularité renchérit structurellement le coût du travail, comprime les marges des entreprises et réduit leurs capacités d'investissement, d'innovation et de développement.

> **Pour les salariés, ce coût du travail élevé ne se traduit nullement par une rémunération nette plus favorable.** Les cotisations salariales représentent environ 21% du salaire brut en France, contre près de 9% en Italie et 6,5% en Espagne. Ce décalage affaiblit le rendement du travail, limite les perspectives d'enrichissement par l'activité professionnelle et réduit les incitations à travailler davantage ou à rejoindre le marché du travail.

> **Dans ce contexte, 60% des épargnants déclarent économiser avant tout par précaution.** Cette prudence détourne une part croissante des revenus de la consommation et de l'investissement productif au profit d'une épargne moins immédiatement réinjectée dans l'économie, ce qui freine mécaniquement la dynamique de croissance.

D'autres pays européens ont desserré l'étau qui pèse sur le travail en diversifiant les sources de financement de leur protection sociale.

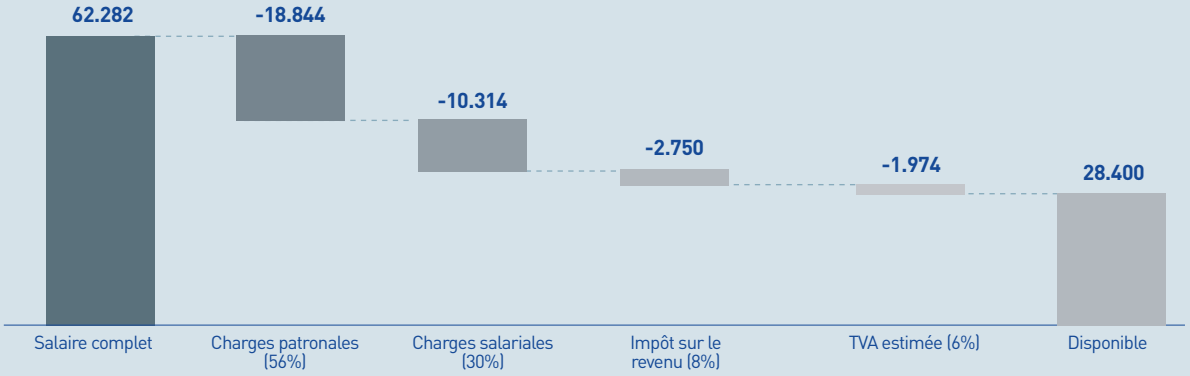
> Le Danemark a pris le parti de réduire les cotisations pesant sur le travail en reportant le financement sur la fiscalité, y compris sur la consommation via une TVA élevée (25%). Ce modèle a permis de limiter fortement le recours aux cotisations sociales, qui ne représentaient que 19,8% du financement de la protection sociale en 2023, contre 54,7% en France.

La France doit désormais engager une refonte du financement de son modèle social afin d'alléger le coût du travail, de renforcer la compétitivité de ses entreprises et de restituer aux travailleurs une plus grande part de la richesse qu'ils contribuent à créer.

Sources : FIPECO (2024), DREES, Ipsos, MEDEF, URSSAF

Des prélèvements sur le travail et la consommation parmi les plus élevés d'Europe

Impact de la fiscalité sur le pouvoir d'achat du salarié moyen français[1]
(2025, €)



« L'écart entre leur salaire brut et le net peut atteindre 40 à 50%. Nous ne pouvons plus continuer à financer notre protection sociale uniquement sur ceux qui travaillent. Car beaucoup d'entre eux, à la fin du mois, ne s'en sortent pas. »

Bruno Le Maire, Ancien Ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle, énergétique et numérique

Notes : (1) calculs réalisés pour des salariés moyens célibataires sans enfant et la fiscalité de 2025 | Sources : Institut Economique Molinari

Impératif n°1 : réengager la réforme des retraites

■ **Les Français quittent aujourd'hui le marché du travail plus tôt que la plupart de leurs voisins européens.** Dans un contexte marqué par le vieillissement de la population et l'allongement de l'espérance de vie, cette situation accentue les déséquilibres d'un système de retraite déjà à bout de souffle.

■ **Il s'avère donc impératif de relancer la réforme des retraites et de la prolonger par des aménagements ciblés.**

NOS PROPOSITIONS

■ **Travailler plus longtemps en cohérence avec les évolutions démographiques** (~25 Mds€ d'économies annuelles).

> **Relever progressivement l'âge légal de départ à 67 ans d'ici à 2030,** sur le modèle des réformes engagées par plusieurs pays d'Europe du Nord.

> **Indexer durablement l'âge de départ sur l'espérance de vie,** en instaurant une révision automatique de l'âge pivot tous les 5 ans.

■ **Réformer avec équité et souplesse.**

> **Maintenir un dispositif renforcé pour les carrières longues et les métiers pénibles,** afin de préserver la possibilité de départs anticipés

> **Mettre un terme définitif aux régimes spéciaux.** Accélérer les suppressions engagées en 2023 (SNCF, RATP, IEG) et clôturer les régimes toujours en vigueur, notamment ceux de l'Opéra de Paris ou des marins.

> **Développer massivement la retraite progressive** en facilitant le recours au temps partiel en fin de carrière.

> **Renforcer la transparence du système** en fournissant à chaque assuré, dès l'âge de 45 ans, des projections individualisées simples sur le niveau futur de sa pension, afin de mieux éclairer les choix de carrière et d'épargne.

> **Geler pendant cinq ans les 30% de pensions les plus élevées,** pour ~50 Mds€ d'économies cumulées sur cinq ans puis près de 20 Mds€ par an.

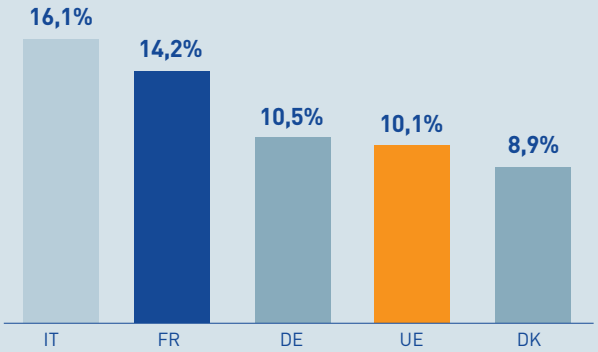
■ **Construire un système de retraite mixte, associant répartition et capitalisation.**

> **Ce second pilier permettra d'augmenter les futures pensions** et de réduire la pression exercée sur le système par répartition. Ce dispositif pourrait s'appuyer sur un fonds collectif public de long terme inspiré du modèle québécois.

> **La constitution du capital initial** pourrait être financée par une baisse progressive des cotisations pesant sur le travail ainsi que par la valorisation d'une partie du patrimoine public, notamment à travers la cession d'actifs immobiliers ou de participations détenues par l'État.

Le poids des dépenses de retraites en France : un niveau parmi les plus élevés d'Europe

Dépenses publiques de retraite
(2025, % du PIB)



« Seul le recul de l'âge de départ à la retraite apparaît, dans les modèles étudiés, comme expansionniste [i.e. compatible avec activité économique et pouvoir d'achat] pour garantir la soutenabilité du système de retraite. »

Séance plénière du Conseil d'Orientation des Retraites, 26 mars 2026

Panorama des principaux systèmes de retraite en Europe et de leur financement

Danemark : Âge légal fixé à **67 ans depuis 2025, progressivement relevé** à 69 ans en 2035.
Système par répartition universelle et capitalisation quasi-obligatoire via CDC sectoriel (fonds commun) : système auto-équilibré mais exposé aux marchés financiers.

Système de répartition à points : chaque année de cotisation génère des points dont la valeur est révisée annuellement afin d'ajuster automatiquement les pensions si le ratio actif / retraité se dégrade.

Système de répartition à comptes notionnels[1] (NDC) : chaque cotisant cumule un solde virtuel divisé par son espérance de vie à la retraite, ce qui permet un ajustement automatique des pensions ainsi qu'inciter à travailler plus longtemps.

Modèle de référence

Suède : Système **flexible âge recommandé indexé sur l'espérance de vie soit 67 ans pour 2026-2029.**
Système par répartition NDC[1]**, capitalisation individuelle obligatoire, capitalisation quasi-obligatoire via CCT (fonds de pension) :** système auto-équilibré, transparent, individualisé, combinaison de répartition et capitalisation.

Notes : (1) NDC (Notional Defined Contribution) : compte individuel virtuel alimenté par les cotisations, mais financé par répartition (l'argent n'est pas réellement épargné). La pension est calculée en divisant le solde accumulé par l'espérance de vie à la retraite. | Sources : OCDE « Pensions at a Glance 2025 »

Impératif n°2 : booster l'emploi des seniors

■ **Le faible taux d'emploi des seniors demeure l'un des principaux déterminants du déficit de travail en France.** Si le taux d'activité des 55-59 ans s'inscrit, en 2025, dans la moyenne européenne, les 60-64 ans restent massivement évincés du marché du travail.

■ **Dans un contexte de relèvement de l'âge de départ à la retraite, le maintien et le retour en emploi des seniors s'imposent comme un impératif économique autant que social.**

NOS PROPOSITIONS

■ **Renforcer l'attractivité de l'emploi des seniors.**

> **Réduire le coût du travail des seniors** en allégeant les cotisations patronales applicables aux salariés de plus de 60 ans ;

> **Instaurer un dispositif de bonus-malus** fondé sur la durée de maintien en emploi des salariés seniors.

> **Créer un index de l'emploi des seniors en entreprise** sur le modèle de l'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, afin d'objectiver les pratiques, d'assurer leur transparence et de fixer des objectifs mesurables.

■ **Faciliter les transitions professionnelles et prolonger l'activité.**

> **Développer le recours au temps partiel** en abaissant l'âge d'accès à la retraite progressive et en encadrant plus strictement les possibilités de refus de l'employeur.

> **Renforcer le programme Boost 50+** de France Travail afin d'accélérer la reprise d'activité des demandeurs d'emploi seniors, notamment via des contrats de professionnalisation dédiés.

> **Déplafonner le CPF après 55 ans** afin de favoriser les reconversions professionnelles, alors même que les seniors accèdent deux fois moins à la formation que l'ensemble des actifs.

■ **Assouplir le cumul emploi-retraite.**

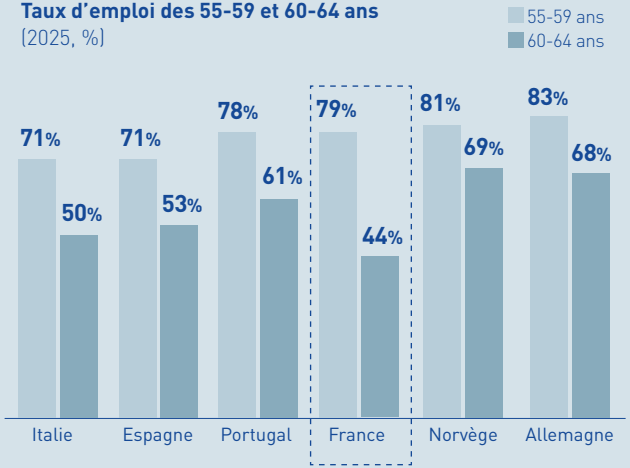
> **Mobiliser plus largement les compétences des seniors** dans les secteurs en tension, sans alourdir la dépense publique.

> **Supprimer le plafonnement des revenus** pour l'ensemble des retraités ayant atteint l'âge légal, selon le principe déjà applicable aux médecins (option entre cotisation et exonération de cotisations vieillesse), et étendre ce régime à toutes les formes de cumul, y compris pour les travailleurs indépendants et les fonctionnaires, afin de mettre fin aux effets de seuil qui pénalisent aujourd'hui des secteurs essentiels tels que la santé, l'éducation ou le BTP.

Sources : OCDE

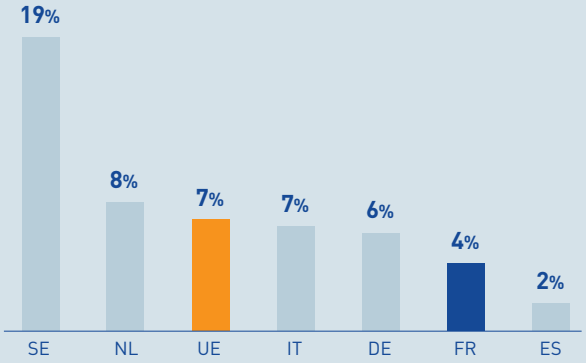
Un emploi des seniors en France qui décroche après 60 ans

Taux d'emploi des 55-59 et 60-64 ans
(2025, %)



Le cumul emploi-retraite : un levier encore largement inexploité

Part des retraités qui occupent toujours un emploi au moment du départ à la retraite[1]
(2023, %)



64%

Environ deux tiers des actifs jugent qu'avoir 50 ans ou plus constitue un inconvénient aux yeux des recruteurs

45%

Près d'un recruteur sur deux reconnaît que sa direction lui a déjà donné comme consigne de privilégier les profils plutôt jeunes

Notes : (1) Nouveaux retraités ayant continué de travailler comme auparavant pendant les six premiers mois après liquidation initiale ; Italie (IT) ; Espagne (ES) ; France (FR) ; Belgique (BE) ; Allemagne (DE) ; Pays-Bas (NL) ; Suède (SE) | Sources : Eurostat, Baromètre Landoy-Ifop 2024, Sondage OpinionWay

Impératif n°3 : booster l'emploi des jeunes

■ **Le faible taux d'emploi des jeunes constitue un défi à la fois économique et sociétal :** l'améliorer permettrait d'accroître le volume de travail mobilisé, de renforcer le pouvoir d'achat et de prévenir les risques d'exclusion durable.

■ **Les résultats obtenus par plusieurs de nos partenaires européens démontrent qu'une autre trajectoire est possible.** Les Pays-Bas en offrent l'illustration la plus convaincante, avec un taux d'emploi des jeunes de 76%, le double du nôtre.

NOS PROPOSITIONS

■ **Porter le taux d'emploi des jeunes (15-24 ans) de moins de 35% à 40% d'ici 2032, en mobilisant trois leviers :**

■ **Une formation initiale alignée sur les besoins de l'économie.**

> **Réformer l'orientation dès le collège** afin de revaloriser les filières techniques et les métiers en tension à fort potentiel d'embauche à l'image des Pays-Bas où 70% des élèves du secondaire suivent une formation professionnelle avec un taux d'insertion de 91,6%.

> **Revoir les mécanismes de régulation des capacités de formation** dans les secteurs en tension (santé, soins…) afin d'adapter l'offre de compétences aux besoins réels du marché du travail et de prévenir les pénuries structurelles de main-d'œuvre.

■ **Des passerelles opérationnelles vers l'emploi.**

> **Consolider durablement l'apprentissage** – qui rassemble désormais plus d'un million d'apprentis – et **amplifier le recours à l'alternance** en pérennisant les incitations fiscales, en renforçant la communication auprès des étudiants et en développant les partenariats entre établissements de formation et entreprises.

> **Faire du contrat d'engagement jeune un véritable tremplin** vers l'emploi en conditionnant l'accompagnement à une activité effective (formation, stage, service civique), à l'image du modèle danois, afin de prévenir l'installation durable dans l'inactivité.

■ **Une découverte plus précoce des métiers.**

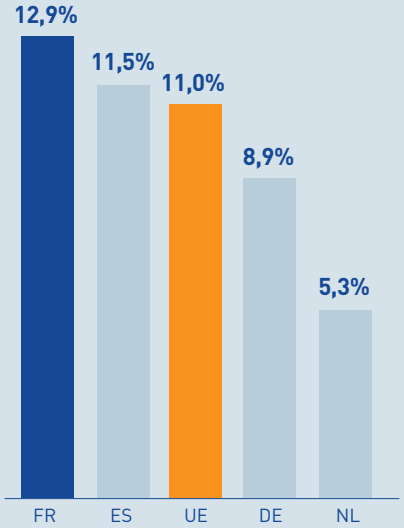
> **Pour les formations longues,** encourager la généralisation des expériences professionnelles pendant les études,

> **Pour les formations courtes,** rendre obligatoire une immersion en entreprise dès le lycée via des stages ou des parcours professionnalisants, afin de faciliter une insertion directe et durable dans l'emploi à l'issue de la formation.

Notes (1) Personnes âgées de 15-24 ans | Sources : OCDE, INSEE, CEDEFOP

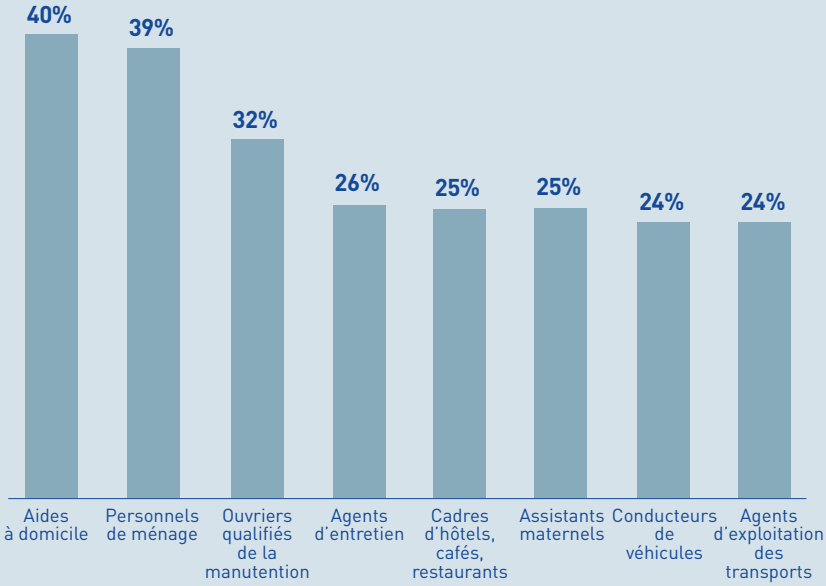
Un décrochage des jeunes plus marqué qu'en Europe

Taux de NEET[1] des 15-29 ans
(2025, %)



En France, des déséquilibres croissants menacent plusieurs métiers déjà en tension, que la France ne sait plus former

Déficit projeté de main-d'œuvre à horizon 2030
(2030, % des effectifs du métier en 2019)



Notes : (1) NEET = Ni en emploi, ni en études ou formation ; Italie (IT) ; Espagne (ES) ; France (FR) ; Union européenne (UE) ; Allemagne (DE) ; Pays-Bas (NL) | Sources : Eurostat, DARES

Impératif n°4 : booster le volume de travail des actifs

Depuis le passage aux 35 heures, la France travaille moins que ses voisins sans en avoir retiré les bénéfices attendus sur l'emploi.

L'allongement progressif du temps travaillé et une incitation forte à l'activité apparaissent désormais indispensables.

NOS PROPOSITIONS

Ramener progressivement la durée hebdomadaire effective de travail à 40 heures.

> **Relever la durée légale du travail** à 40 heures hebdomadaires pour les 18 millions de salariés du secteur privé, hors métiers bénéficiant de dispositifs de pénibilité reconnus :
  > En 2024, la durée hebdomadaire déclarée par les actifs en emploi s'élevait à 36,9 heures en France, contre 40,4 heures pour les cadres. Une convergence vers 40 heures représenterait une augmentation d'environ 8% du volume horaire travaillé.
  > Une telle évolution pourrait générer entre 100 et 130 milliards d'euros de PIB supplémentaire tout en soutenant durablement le pouvoir d'achat des Français (+ 5 à 10% par actif).
> **Harmoniser la durée annuelle effective du travail** entre public et privé, aujourd'hui de 1 581h dans la fonction publique contre 1 677h dans le privé.

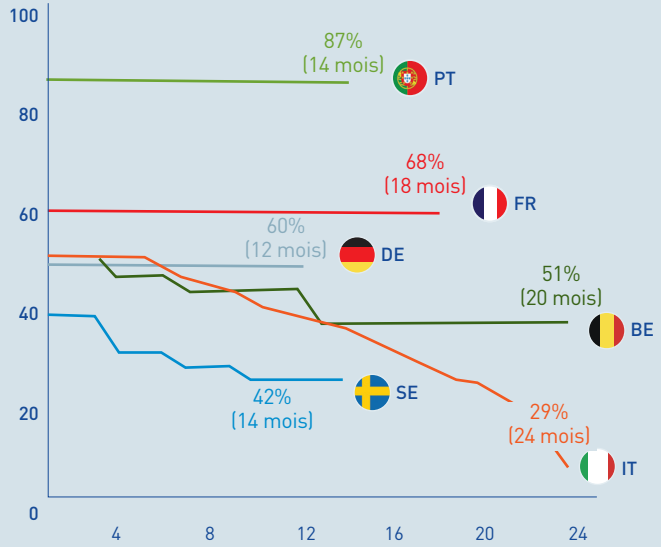
Sources : IFRAP, Rexecode, Fipeco, INSEE

Réformer les dispositifs qui découragent le retour à l'emploi afin que le travail paie toujours davantage que l'inactivité.

> **Abaisser progressivement la durée maximale d'indemnisation** du chômage en s'inspirant de modèles tels que celui de la Suède, qui conjugue une période d'indemnisation plus courte - environ 14 mois contre 18 en France - avec des politiques d'accompagnement et d'activation exigeantes.
> **Renforcer la dégressivité des allocations** chômage au fil de la période d'indemnisation, tout en maintenant un niveau élevé de protection au début du parcours.
> **Créer une Allocation sociale unique** (ASU), plafonnée à 100% du SMIC, fusionnant les principaux dispositifs de soutien (RSA, APL et autres prestations) dans un mécanisme plus lisible, plus cohérent et davantage orienté vers la reprise d'activité.
> **Garantir une dégressivité progressive des aides lors du retour à l'emploi** afin de supprimer les effets de seuil qui réduisent aujourd'hui le gain financier associé à une reprise d'activité.

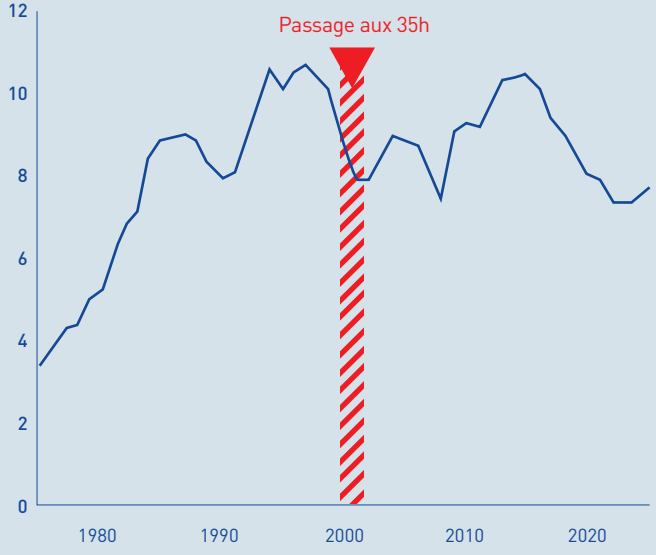
Des incitations financières au retour à l'emploi moins marquées que chez la plupart de nos voisins

Taux de remplacement net par mois pendant le chômage[1]
(2025, % du revenu disponible avant perte d'emploi)



Le passage aux 35h n'a pas inversé durablement la tendance du chômage en France

Evolution du taux de chômage au sens du Bureau International du Travail[2] en France[3]
(1975-2025, %)



Notes : (1) personne âgée de 30 ans, seule sans enfant rémunérée au salaire moyen, hors aides sociales et aides au logement – durée des allocations ajustées sur la base des règles nationales ; Pour la Suède, le taux de remplacement OCDE a été ajusté selon la réforme d'octobre 2025 ; (2) personne âgée de 15 ans ou plus qui répond simultanément à trois conditions : être sans emploi durant une semaine donnée ; être disponible pour prendre un emploi dans les deux semaines ; avoir cherché activement un emploi au cours des quatre dernières semaines ou en avoir trouvé un qui commence dans moins de trois mois ; (3) hors Mayotte | Sources : OCDE, INSEE

Impératif n°5 : Augmenter les salaires nets sans alourdir le coût du travail

■ **L'écart entre le salaire net et le salaire super brut demeure significativement plus élevé en France que dans les économies comparables.** Cette situation résulte du choix de financer une part importante de notre modèle social par des prélèvements assis sur le travail. Chaque euro consacré par l'employeur à la rémunération se traduit ainsi par un salaire net plus faible pour le salarié, un écart qui s'accentue pour les emplois qualifiés sous l'effet de la progressivité du coin socio-fiscal.

■ **L'enjeu est de réduire progressivement la dépendance du financement de notre modèle social aux prélèvements sur le travail.**

NOS PROPOSITIONS

■ **Alléger les cotisations sociales des employeurs comme des salariés :**

> **Abaisser de 5% les cotisations patronales et de 10% les cotisations salariales** afin de poursuivre un double objectif :

> Réduire le coût du travail ;

> Accroître le pouvoir d'achat des salariés, sous réserve d'un partage équilibré des gains entre employeurs et salariés.

■ **Réduire prioritairement le coin socio-fiscal sur le travail qualifié.**

> **Concentrer les allègements sur les rémunérations supérieures à deux SMIC** afin de limiter le coût des progressions salariales, de freiner la « smicardisation » des rémunérations et de rapprocher la France des standards européens. À titre d'illustration, l'écart avec l'Allemagne atteint près de 10 points à 3,5 SMIC et près de 20 points à 6,5 SMIC.

> **Ramener progressivement le coin socio-fiscal à 35%,** grâce à une réduction moyenne de 5 à 8 points sur cinq ans.

■ **Diversifier le financement de la protection sociale.**

> **Mobiliser davantage la TVA** dans le financement de la protection sociale tout en préservant des taux réduits sur les biens de première nécessité.

Notes : (1) Pays européens comparables (Italie, Espagne, Suède, Danemark, Pays-Bas), présentant des niveaux de coin socio-fiscal compris entre 35,9% et 45,8% en 2025, dont la moyenne est de 40%.
Sources : OCDE, Rexecode

Gains potentiels de la baisse de 8% des cotisations sociales

–10% de cotisations salariales :

40€ nets supplémentaires par mois

+2% de pouvoir d'achat

–5% de cotisations patronales :

~500€ économisés par salarié par an

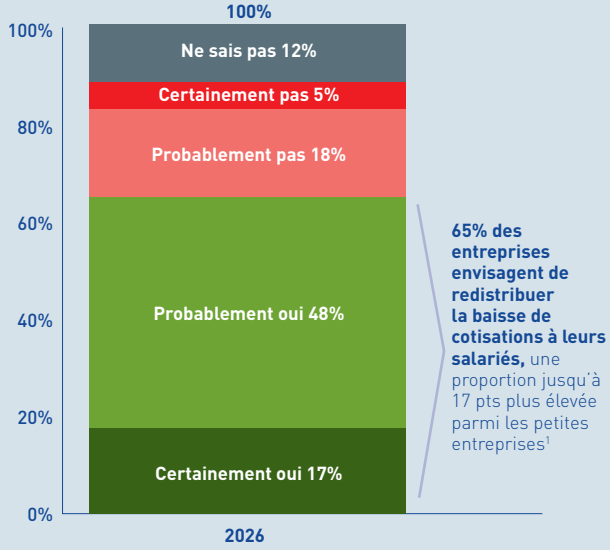
-1% du coût du travail

30% de l'économie réalisée réorientée :

~10Mds de collecte annuelle pour abonder le système de retraite par capitalisation

2/3 envisagent de redistribuer la baisse des cotisations à leurs salariés

Dans l'hypothèse d'une baisse substantielle des cotisations (de l'ordre de 20%), votre entreprise s'engagerait-elle à redistribuer cette baisse sous forme d'augmentations salariales sur les 12 mois suivants ?
(Sondage Syntec Conseil, Août-Sept. 2026, en % de répondants[1])



Notes: (1) 1 à 49 salariés | Sources : Sondage IPSOS-BVA réalisé pour Syntec Conseil en Août-Septembre 2026 auprès de 602 membres d'équipes dirigeantes de sociétés françaises de toute taille et de tout secteur

Impératif n°6 : Financer la baisse des cotisations par une hausse de la TVA

- **Le financement du modèle social français repose presque exclusivement sur le travail - une logique qui atteint ses limites.** Avec 14,5% du PIB en cotisations sociales contre 7,3% via la TVA, la France sur-taxe le travail et sous-utilise la consommation. Baisser l'impôt sur le travail suppose d'élargir l'assiette : la TVA en est le levier naturel, comme le démontre le Danemark : 0,1% du PIB en cotisations, 9,1% en TVA.

- **La TVA est un outil de financement plus équitable et plus large, et la France dispose d'une marge.** Elle s'applique à toute consommation - salaire, pension ou rente - indépendamment du niveau de revenus, élargissant la base contributive à l'ensemble de la population, retraités inclus.

NOS PROPOSITIONS

- **Un relèvement de deux points des taux de TVA (hors taux à 5.5%) pour rééquilibrer le modèle de financement de l'État :**
  - > Cette hausse proportionnelle sur la quasi-intégralité des taux préserve la hiérarchie entre catégories de produits - les produits essentiels restent relativement moins taxés - sans modifier la structure des taux réduits.
  - > Une hausse de 2 points appliquée à l'ensemble de l'assiette (à l'exception du taux à 5,5%) génèrerait ~20 Mds€ supplémentaires par an.

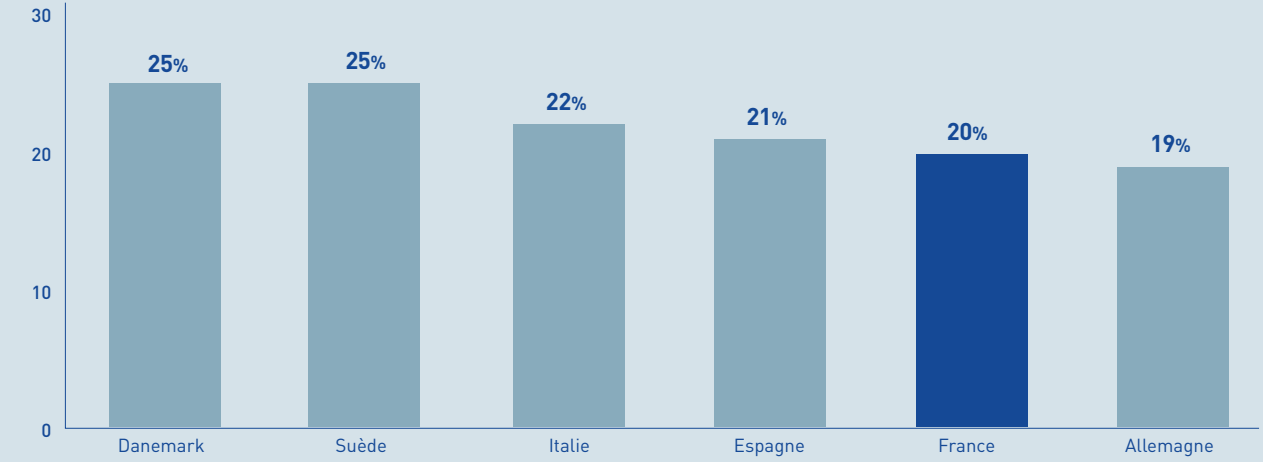
- **L'impact sur le pouvoir d'achat reste limité :** la hausse de TVA est faible, et son effet est largement compensé par la baisse parallèle des cotisations sociales, qui redonne in fine du pouvoir d'achat aux actifs.

- **La TVA sociale améliore la compétitivité des entreprises françaises :** contrairement aux cotisations patronales qui ne pèsent que sur la production nationale, la TVA s'applique aussi aux produits importés, rééquilibrant les conditions de concurrence entre entreprises françaises et étrangères.

Sources : OCDE ; Cour des Comptes

La France a un taux normal réduit par rapport à ses voisins européens

Taux standard et part de l'assiette taxée au taux normal par pays membre de l'UE
(2026, en %)



Notes (1): Chiffres de 2026 pour le Danemark et la France, 2024 pour l'Italie, 2023 pour l'Espagne, 2019 pour Suède et Allemagne |Sources : OCDE ; Toute l'Europe

Impératif n°7 : relancer intéressement et participation

- **Le partage de la valeur constitue un levier stratégique, encore insuffisamment mobilisé,** pour renforcer simultanément le pouvoir d'achat, la productivité et l'orientation de l'épargne des Français vers le financement de l'économie productive.
- **Ses effets sont vertueux tant pour les entreprises que pour les salariés.** En indexant une partie de la rémunération sur la performance de l'entreprise, il aligne les intérêts des salariés et de l'employeur, stimule les gains de productivité et favorise la fidélisation des équipes. Les sommes distribuées alimentent par ailleurs l'épargne salariale, contribuant au financement de long terme de l'économie et à la constitution d'un patrimoine pour les salariés.
- **Sa diffusion demeure toutefois insuffisante et les montants distribués restent très inégalement répartis.** Si le partage de la valeur s'est progressivement étendu en France, son impact demeure limité en raison des effets de seuil, de la complexité des dispositifs et de leur dépendance aux résultats de l'entreprise. En conséquence, le taux de couverture atteint 89,1% dans les entreprises de plus de 1 000 salariés, contre seulement 21,1% dans celles de moins de 50 salariés.

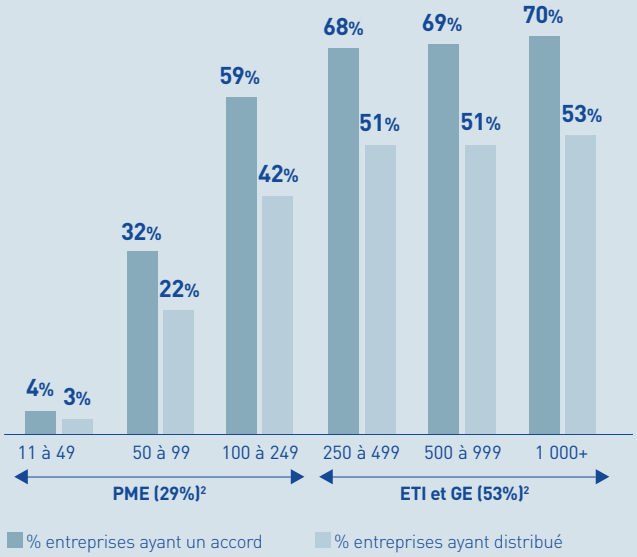
NOS PROPOSITIONS

- **Partager la valeur avec l'ensemble des salariés.**
  - > Généraliser les dispositifs de partage de la valeur aux entreprises de moins de 11 salariés afin de garantir aux employés des très petites entreprises l'accès à ces mécanismes.
  - > Mettre en place un dispositif « clé en main » à destination des TPE, reposant sur des accords-types négociés au niveau des branches, des formalités déclaratives allégées et un accompagnement renforcé de la DGFiP.
- **Simplifier et rendre plus attractifs les dispositifs d'intéressement et de participation.**
  - > Porter le plafond de la Prime de partage de la valeur (PPV) à 6 000 euros pour l'ensemble des entreprises, en l'alignant sur celui applicable à celles dotées d'un accord d'intéressement ou de participation.
  - > Assouplir le régime d'exonération fiscale applicable à l'intéressement, à la participation et à l'épargne salariale en levant les contraintes de blocage des sommes versées, afin de renforcer l'attractivité et la lisibilité de ces dispositifs pour les salariés.
  - > Supprimer le forfait social résiduel sur l'ensemble des dispositifs de partage de la valeur, quelle que soit la taille de l'entreprise.

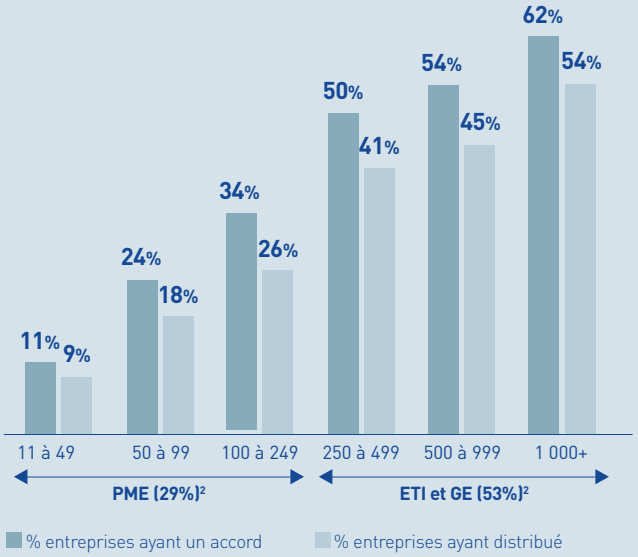
Sources : Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES), Les Echos

Des dispositifs de partage de la valeur qui restent largement concentrés dans les grandes entreprises

Taux d'entreprises couvertes et ayant distribué une prime de participation selon la taille (nombre de salariés)[1]
(2023, %)



Taux d'entreprises couvertes et ayant distribué une prime d'intéressement selon la taille (nombre de salariés)[1]
(2023, %)



Notes : (1) France, hors Mayotte ; entreprises privées de 10 salariés ou plus hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales. (2)% de l'effectif salarié ETP (équivalent temps plein) travaillant dans cette catégorie d'entreprise ; les ~17% restants sont employés dans des Microentreprises. | Sources : Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES), INSEE

Impératif n°8 : Dépenser mieux pour mieux protéger

■ **Le modèle social français constitue un pilier essentiel de la protection des citoyens, mais son niveau de dépense n'est désormais plus soutenable au regard des contraintes budgétaires du pays.** En 2024, les prestations sociales représentaient ainsi 31,9% du PIB. Pour préserver durablement ce modèle, il est nécessaire d'en maîtriser le périmètre et de l'adapter aux capacités réelles de financement de la France.

■ **La maîtrise de la dépense sociale doit reposer sur davantage de transparence, de responsabilisation des acteurs et de ciblage des dispositifs.**

NOS PROPOSITIONS

■ **Responsabiliser les usagers par une participation plus visible aux dépenses de santé.**

> Relever progressivement les franchises médicales. Aujourd'hui fixées à 1 € pour les médicaments et les actes des auxiliaires médicaux et à 4 € pour les transports sanitaires, avec un plafond annuel global de 50 €, ces participations pourraient être ajustées afin de mieux refléter le coût réel du système.

> Rehausser les participations forfaitaires aujourd'hui fixées à 2 € par consultation médicale.

> Élargir le champ d'application de ces dispositifs et instaurer un plafond spécifique pour les franchises liées aux transports sanitaires afin d'améliorer leur cohérence.

■ **Rendre plus lisible le coût réel de la protection sociale.**

> Afficher systématiquement le coût réel des soins et prestations payés par la collectivité.

> Envoyer un relevé annuel individualisé des dépenses de protection sociale.

■ **Renforcer la lutte contre les fraudes et les dépenses indues (3,5 Mds€ d'économies potentielles).**

> Dématérialiser l'ensemble des factures et prescriptions médicales afin de permettre à l'Assurance maladie de détecter les prestations non prescrites ou irrégulières.

> Déployer des outils de contrôle automatisés capables d'identifier et de bloquer les règlements suspects avant leur versement.

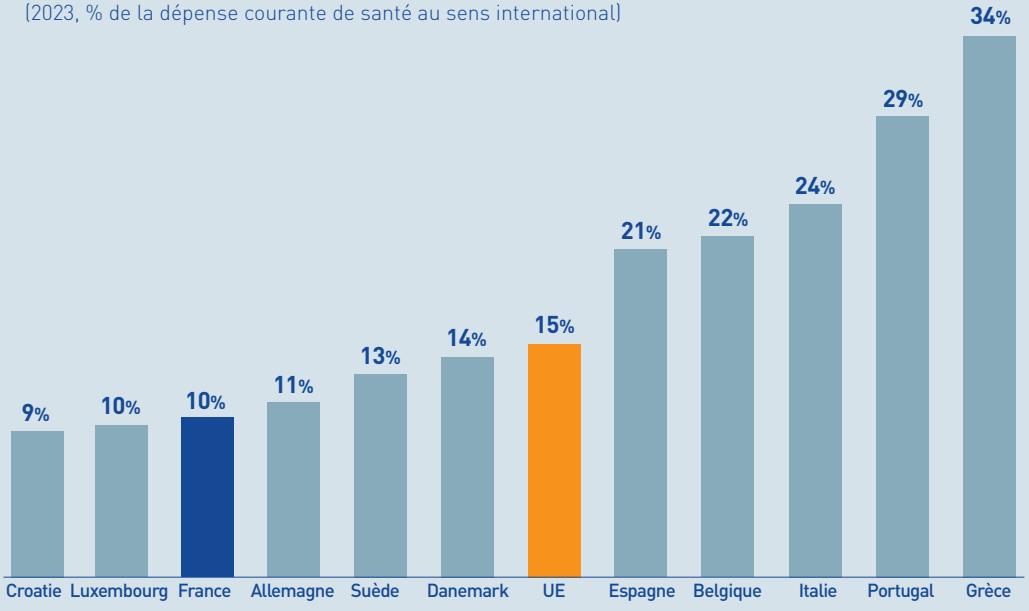
■ **Mieux cibler les aides en fonction des revenus et des besoins.**

> Concentrer les exonérations sur les ménages les plus modestes et augmenter progressivement la participation des plus aisés.

Sources : Drees, Cour des comptes

La France se classe au 3e rang européen pour la protection financière des ménages face aux dépenses de santé

Part de la dépense courante de santé restant à la charge des ménages
(2023, % de la dépense courante de santé au sens international)



32%

En 2024, les dépenses de prestations sociales s'élèvent à 32% du PIB, soit 13 650 euros en moyenne par habitant. Ces dépenses représentent en moyenne 27,3% du PIB dans l'UE

78%

Le taux de recouvrement s'établit à 78% pour la période 2020-2024 (contre 90% pour la période 2010-2014), soit 1,5 Mds€ de créances à ce titre fin 2024 pour l'assurance maladie

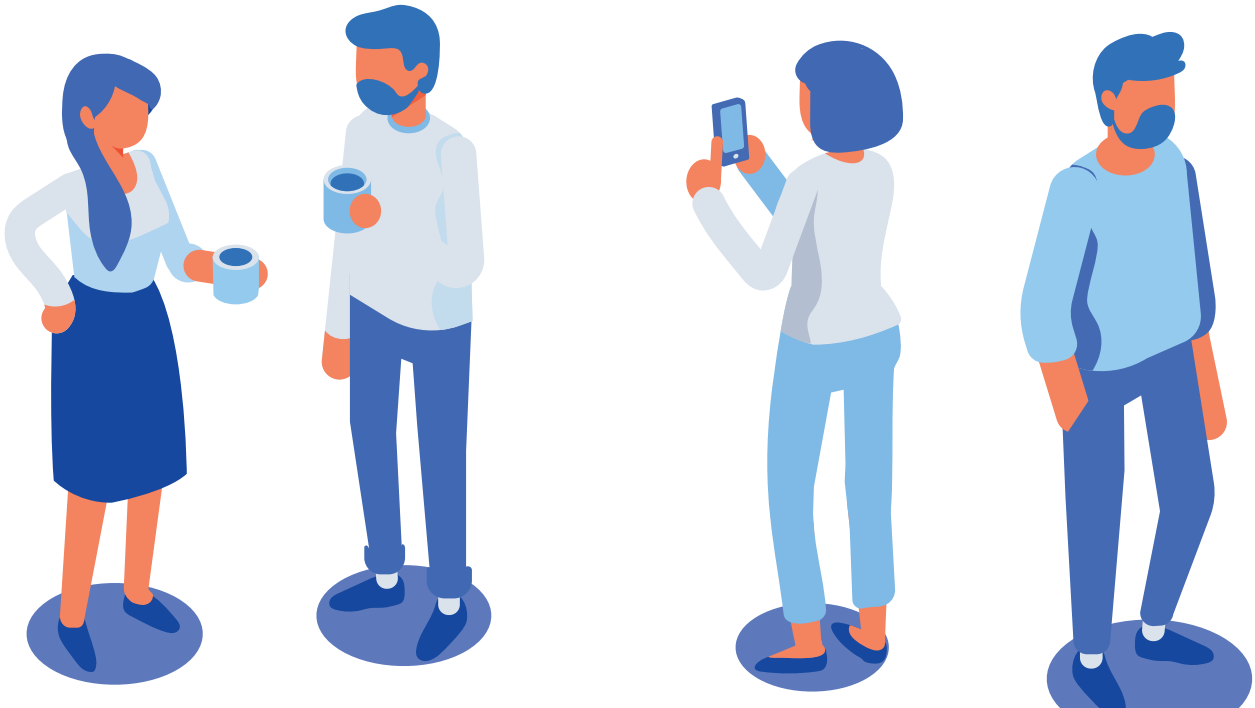
Sources : Eurostat, OCDE, FMI, Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance

Synthèse et quantification

- **La France finance le modèle social le plus coûteux d'Europe, mais le pouvoir d'achat s'érode et la qualité de service se dégrade.** Le système est à bout de souffle : il pèse trop fortement sur les actifs et les entreprises, sans parvenir à garantir durablement ni la progression du niveau de vie, ni la soutenabilité des retraites et de la protection sociale.
- **Le travail doit redevenir le socle du modèle social français.** Il faut travailler plus longtemps, avec le report de l'âge légal à 67 ans ; davantage, avec le passage aux 40 heures ; plus nombreux, en renforçant l'emploi des jeunes et des seniors ; et mieux rémunérer, grâce à l'allégement des cotisations - tout en rendant le retour à l'emploi plus incitatif.
- **Ce pacte vise à refaire du travail le moteur du pouvoir d'achat et du financement du modèle social.** Il permettrait de régénérer jusqu'à 4 points de PIB additionnels dès 2030, d'améliorer le pouvoir d'achat des salariés de ~10%, et d'alléger le poids du système social sur les finances publiques, avec ~45 Mds€ d'économies annuelles sur les retraites d'ici 2035 — tout en préservant la capacité du système à protéger durablement les retraités et les plus fragiles.



REFONDER



- 11 -
Pacte de mobilisation

Refonder par le collectif : mobiliser l'État, les partenaires sociaux et les citoyens

Réussir la refondation : le discours de la méthode

Une transformation d'ampleur historique.

> La refondation proposée dépasse le cadre d'une réforme sectorielle : elle concerne tout à la fois les finances publiques, les retraites, le financement du modèle social et le travail. Chacun de ces chantiers constitue déjà, à lui seul, une réforme majeure. Leur articulation sur la durée d'un quinquennat représente un défi politique, économique et social sans précédent.

Le « comment » plutôt que le « quoi ».

> **Le diagnostic est largement partagé** et la France ne manque ni d'analyses ni de propositions : depuis des années, les gouvernements successifs, la Cour des comptes, les comités d'experts et autres think tanks ont identifié les maux et documenté les nécessaires réformes de bon sens.

> **La véritable difficulté réside dans la capacité à traduire les intentions en actes,** un diagnostic partagé en action collective durable : Comment dépasser les résistances, faire évoluer l'opinion de la contestation vers l'acceptation, puis vers l'adhésion ? Une question particulièrement sensible en France, où toute réforme d'ampleur se heurte rapidement à des oppositions sociales, corporatistes ou politiques, y compris dans la rue.

Surtout ne pas baisser les bras !

> **L'ampleur de la tâche ne doit pas conduire à l'inaction.** Les pays qui ont réussi leur redressement, comme les grandes organisations qui ont conduit des transformations profondes, partagent trois constantes :

  > **Une vision claire et assumée :** il s'agit d'expliquer sans détour la nécessité du changement, les dangers de l'immobilisme, les bénéfices attendus et les efforts demandés. La pédagogie n'est pas un volet accessoire des réformes mais la condition de leur réussite.

  > **Un leadership déterminé :** les transformations structurelles exigent de la constance, de la cohérence et du courage politique. Leur réussite dépend de la capacité à les mettre en œuvre dans la durée.

  > **Un climat de confiance mobilisateur :** pas de réforme sans adhésion des citoyens, des entreprises et des corps intermédiaires. La confiance ne se décrète pas, elle naît de la cohérence entre les paroles et les actes, de la capacité à tenir les engagements, à associer les acteurs aux décisions et à communiquer avec transparence sur les réussites comme sur les difficultés. Elle repose aussi sur une condition essentielle : la conviction que les efforts demandés sont équitablement répartis et que les bénéfices seront partagés.

Le mur de la défiance.

> **Les Français doutent d'eux-mêmes, de leurs institutions, de la capacité du pays à se réformer et, plus largement, de l'efficacité de l'action publique :**

  > La confiance des Français dans les institutions atteint des niveaux historiquement bas : seuls 17% d'entre eux accordent du crédit au gouvernement (- 11 points depuis 2024) et 20% à l'Assemblée nationale (- 9 points) ;

  > Le dialogue social est en panne, davantage marqué par la confrontation que par le compromis : les partenaires sociaux peinent à construire des solutions partagées ;

  > Les relations entre sphère publique et sphère économique restent souvent dominées par la méfiance : l'État est davantage perçu comme un agent de contrôle et de contrainte que comme un partenaire du développement économique.

Sans confiance, pas de refondation.

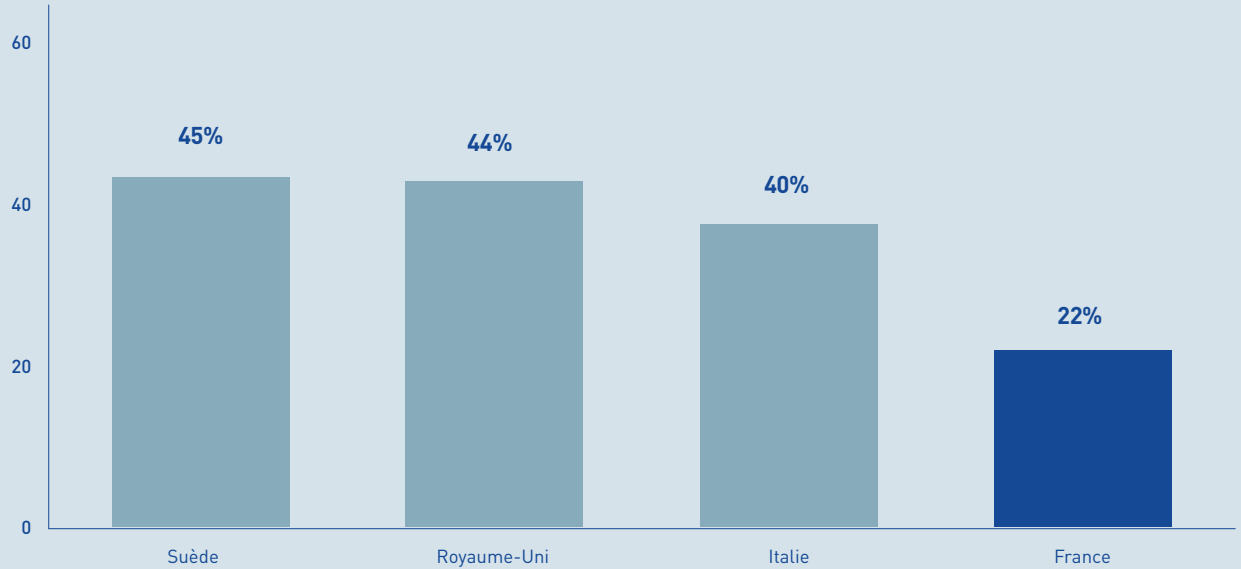
> Cette crise de confiance constitue un obstacle majeur à toute ambition réformatrice. Elle nourrit le scepticisme des acteurs économiques quant à la capacité du pays à conduire les transformations nécessaires. Moins d'un dirigeant sur deux se déclare aujourd'hui confiant dans une amélioration durable de la compétitivité française au cours du prochain quinquennat.

Aucune refondation durable ne sera possible sans le rétablissement de la confiance. C'est la condition préalable au redressement du pays par la mobilisation de tous.

Sources : Baromètre de la confiance politique CEVIPOF 2026, OCDE

Niveau de confiance dans la politique

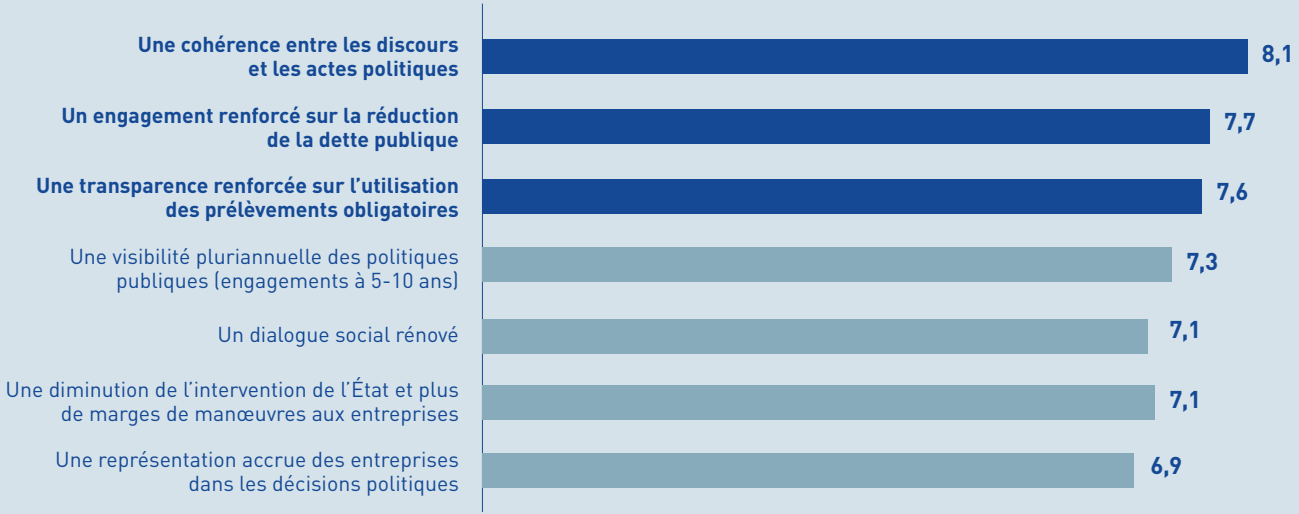
(2026, % de la population)



Sources : Baromètre de la confiance politique CEVIPOF 2026, OCDE

À l'aide d'une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure chacun des leviers suivants contribuerait à augmenter la confiance entre les entreprises, les Français et l'État ?

(Sondage Syntec Conseil, Août-Sept. 2026, en % de répondants, note moyenne)



Sources : Sondage IPSOS-BVA réalisé pour Syntec Conseil en Août-Septembre 2026 auprès de 602 membres d'équipes dirigeantes de sociétés françaises de toute taille et de tout secteur

Impératif n°1 : Redonner un horizon au pays

■ **Nombre de nos concitoyens assimilent la France à un bateau ivre, sans gouvernail ni capitaine.** À force de promesses non tenues, de réformes inabouties, de changements de trajectoire, leur confiance dans les pouvoirs publics s'est profondément dégradée.

■ **Chez nos voisins allemands,** l'Agenda 2010 de Gerhard Schröder a pourtant démontré, entre 2003 et 2005, qu'un discours de vérité, porté avec constance et cohérence, permet d'emporter l'adhésion des citoyens et d'engager des réformes difficiles et ambitieuses.

NOS PROPOSITIONS

■ **Fixer un cap clair, partagé et tenu dans la durée.**

> Définir dès le début du quinquennat un horizon France 2040, articulé autour de quelques objectifs stratégiques : emploi, dette publique, transition énergétique, éducation, souveraineté économique.

> Présenter immédiatement après l'élection un plan quinquennal détaillé, précisant les objectifs poursuivis, le calendrier des réformes et les contributions attendues de l'État, des entreprises et des citoyens.

■ **Instaurer une culture de la transparence et de la comparaison.**

> Assumer les comparaisons internationales pour objectiver les choix publics et sortir les réformes des débats idéologiques.

Sources : Drees, Cour des comptes

> Lancer une campagne nationale autour de l'enjeu de la transmission entre générations : «Quel pays laisserons-nous à nos enfants ? »

> Instituer un discours annuel sur l'état de la Nation, inspiré du State of the Union, présentant de manière factuelle les progrès réalisés, les écarts constatés et les défis restant à relever.

■ **Faire de la pédagogie économique une priorité démocratique.**

> Adresser chaque année à chaque contribuable un relevé personnalisé détaillant l'utilisation de ses impôts et cotisations, sur le modèle des pays nordiques.

> Développer une communication publique fondée sur les résultats, les indicateurs et les comparaisons internationales afin de renforcer la compréhension des enjeux collectifs.

L'Allemagne a eu le courage d'engager des réformes impopulaires...

> En 2003, **avec un taux de chômage supérieur à 10%** et une compétitivité atone, l'Allemagne faisait figure de « malade de l'Europe ».

> Confronté à cette situation, le Chancelier Schröder, dans un discours fondateur devant le Bundestag, a lancé l'Agenda 2010 : **un pari audacieux et assumé avec une transparence totale sur les efforts collectifs** à consentir.

...et de les mener à leur terme

5% — **Dépenses publiques en baisse**
Entre 2003 et 2006, la dépense publique baisse de 5% en Allemagne.

1,5 — **Création d'emplois en hausse**
Entre 2005 et fin 2008, 1,5 million d'emplois sont créés.

7,5% — **Chômage en baisse**
Depuis le pic de 11,3% post-réformes Hartz en 2005, le chômage allemand est en baisse pour atteindre 7,5% en 2008.

« Nous devrons réduire les prestations de l'État, encourager la responsabilité individuelle et demander davantage d'efforts à chacun. [...]
Nous devons avoir le courage de changer. *»*

Discours de Gerhard Schröder au Bundestag, 14 mars 2003

Source : OCDE, Bundestag, IFRAP

Impératif n°2 : Décider vite, tenir longtemps

Dans l'histoire récente de la Ve République, de nombreuses réformes indispensables ont échoué par manque de constance et/ou de courage politique. À l'inverse, certains pays ont démontré qu'un redressement rapide s'avère possible lorsqu'une stratégie claire est assumée dès le départ : la Suède a ramené son déficit de 11% du PIB en 1992 à l'équilibre en six ans, et le Portugal de 7,3% à 2,3% en cinq ans. Dans les deux cas, la clé du succès a été la vitesse d'exécution et la transparence sur les efforts demandés.



NOS PROPOSITIONS

- **Le prochain quinquennat devra engager dès les premières semaines les réformes les plus structurantes :** réforme des retraites, maîtrise des effectifs publics, allongement du temps de travail et recentrage des conditions d'accès aux prestations sociales.
- **Un cap clair devra être fixé dès 2027.** Le budget 2028 constituera le premier test de crédibilité de la trajectoire choisie. Il devra s'inscrire dans une stratégie pluriannuelle explicitant objectifs chiffrés, calendrier et résultats attendus, avec un suivi régulier et des comptes-rendus largement diffusés.
- **Enfin, la réussite suppose un engagement politique sans ambiguïté dans la durée.** Les réformes envisagées susciteront des résistances fortes : le gouvernement devra assumer ses choix jusqu'au bout, sans renoncement face aux pressions corporatistes ou sociales.

Suède : le courage de réformer en profondeur dès le début de la crise

> 1991–1992

Réforme fiscale radicale : simplification du système, baisse des taux marginaux, élargissement de l'assiette. Plan d'urgence de stabilisation macroéconomique.

> 1994–1998

Réforme des retraites négociée avec toutes les parties prenantes sur plusieurs années. Entrée en vigueur en 1999.

> 1998

Règle budgétaire constitutionnalisée : excédent structurel de 1% du PIB sur cycle, la plus stricte d'Europe.

Résultat

Retour à l'équilibre dès 1998. Des réformes durables grâce à la culture du consensus, négociées, et non imposées.

Portugal : le courage d'assumer publiquement des mesures dures sous contrainte

> 2011

Sous programme Troïka : accès aux marchés coupé, déficit à 7,3%. Le gouvernement Passos Coelho assume publiquement les sacrifices demandés.

> 2012-2014

Plan d'ajustement structurel : gel des salaires publics, réforme des retraites, réduction des allocations chômage, baisse du coût du travail.

> 2016

Déficit sous 2,3% du PIB : sortie du programme d'assistance avant terme, retour de la croissance et de l'attractivité.

Résultat

Redressement qualifié d'« improbable » en 2017. La transparence sur les efforts a créé l'adhésion nécessaire pour tenir le cap.

Ces redressements n'ont été possibles qu'au prix d'un courage politique assumé, d'une communication de vérité et d'une détermination constante à ne jamais revenir sur les réformes engagées.

Sources : Les Echos, La Fabrique de l'Industrie

Impératif n°3 : décentraliser les pouvoirs

La France demeure l'un des États les plus centralisés d'Europe : une situation source de lenteur, de complexité, de frustration et de défiance. Les citoyens ont le sentiment de ne pas être associés aux décisions, alors même que près de 80% d'entre eux expriment une demande accrue de démocratie participative. Les entreprises se heurtent à une administration qui contrôle plus qu'elle n'accompagne, tandis que les collectivités locales souffrent d'une insuffisance de marges de manœuvre. Restaurer la confiance suppose un changement de paradigme et de méthode.



NOS PROPOSITIONS

Responsabiliser les collectivités locales. Donner aux acteurs de terrain de véritables leviers d'action, mais aussi une obligation de résultats :

> Clarifier les compétences et transférer aux régions celles qui sont aujourd'hui dispersées,

> Renforcer l'autonomie des services publics locaux (écoles, hôpitaux, administrations) en matière de gestion, de recrutement et d'investissement ;

> Publier des indicateurs de performance des collectivités (qualité de service, respect des budgets et des délais) afin d'objectiver la responsabilité publique.

Associer les citoyens aux décisions. Promouvoir les outils de démocratie directe :

> Réformer et digitaliser le CESE pour y intégrer une chambre de citoyens tirés au sort, sur le modèle de l'Assemblée citoyenne irlandaise, qui a permis en 2-3 ans de trancher des sujets bloqués, et permettre une remontée des initiatives des Français ;

> Moderniser le référendum, avec une information préalable structurée et équilibrée permettant un choix éclairé, pour adresser les questions sociétales majeures ;

> Encourager les conventions citoyennes, qui ont démontré leur capacité à produire des recommandations utiles sur des sujets complexes.

Réformer l'administration. Passer d'une logique de contrôle à une logique de facilitation :

> Mesurer la performance des services publics et la satisfaction des usagers - au même titre que les indicateurs budgétaires – et publier les résultats ;

> Orienter la formation des agents publics vers une culture de l'accompagnement : l'objectif n'est plus uniquement la conformité des procédures mais l'efficacité du service rendu.

Sources : Rapport Woerth : Décentralisation : Le temps de la confiance, 2024, OCDE : Panorama des administrations publiques 2023, Assemblée citoyenne irlandaise

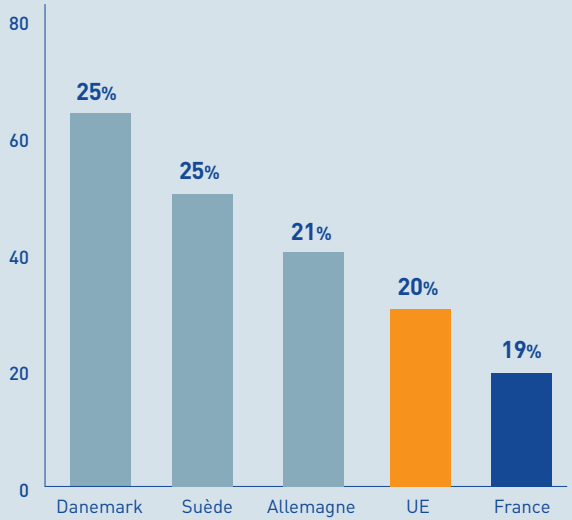
Les Français souhaitent plus de démocratie participative

79% Des Français sont favorables à un **recours plus fréquent au référendum** pour décider de certaines lois ou politiques publiques importantes

71% Des Français sont favorables aux conventions de **citoyens tirés au sort,** chargées de réfléchir et de formuler des propositions sur des sujets importants

La France délègue moins aux collectivités locales que ses voisins européens

Part des dépenses publiques gérées au niveau local
(2019, % du total des dépenses publiques)



Sources : CEVIPOF (2026), sondage annuel auprès de 3166 personnes en France, France Stratégie

Impératif n°4 : Refonder le dialogue social

La France est confrontée à un paradoxe structurel : avec environ 10% de salariés syndiqués, contre près de 67% au Danemark, la représentation syndicale demeure faible en termes d'adhésion mais conserve un pouvoir de blocage élevé. Ce désalignement nourrit un dialogue social souvent conflictuel, peu propice aux compromis durables. À cela s'ajoute une faible présence des salariés dans les instances de gouvernance, ce qui fragilise l'équilibre du système paritaire. Bilan : la France peine à se réformer.



NOS PROPOSITIONS

Favoriser l'adhésion syndicale.

> Simplifier et élargir les critères de reconnaissance des organisations syndicales afin de faciliter leur création et leur implantation dans les entreprises.

> Introduire des incitations concrètes à l'adhésion aux syndicats afin de renforcer leur légitimité et leur capacité de négociation, en conditionnant par exemple certains droits ou dispositifs (formation professionnelle, couverture chômage complémentaire) à l'appartenance syndicale, sur le modèle de certains pays nordiques.

Renforcer le poids des salariés dans la gouvernance des entreprises.

> Abaisser les seuils d'obligation de présence de représentants salariés dans les conseils d'administration (aujourd'hui 1 000 salariés en France contre 500 en Allemagne) ;

> Étendre leurs prérogatives d'une représentation formelle, consultative, à une véritable participation aux décisions stratégiques en leur donnant, comme en Allemagne, un droit de vote sur les décisions structurantes (orientations et investissements majeurs).

Moderniser le paritarisme.

> Adapter les instances paritaires à la réalité économique et sociale.

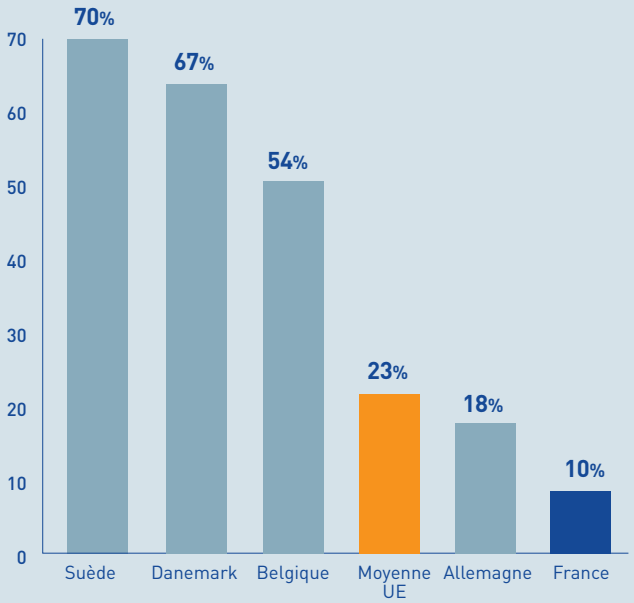
> Repenser la composition des organismes gérés conjointement par les partenaires sociaux (Unedic, caisses de retraite complémentaire) pour refléter la représentativité réelle des organisations syndicales.

> Ouvrir ces instances aux 4 millions d'indépendants et d'auto-entrepreneurs, contributeurs du système mais insuffisamment associés à sa gouvernance.

Sources : Unédic, DARES, OCDE, IFRAP, Institut Montaigne : Dialogue social franco-allemand, Cairn : Regards sur l'économie allemande

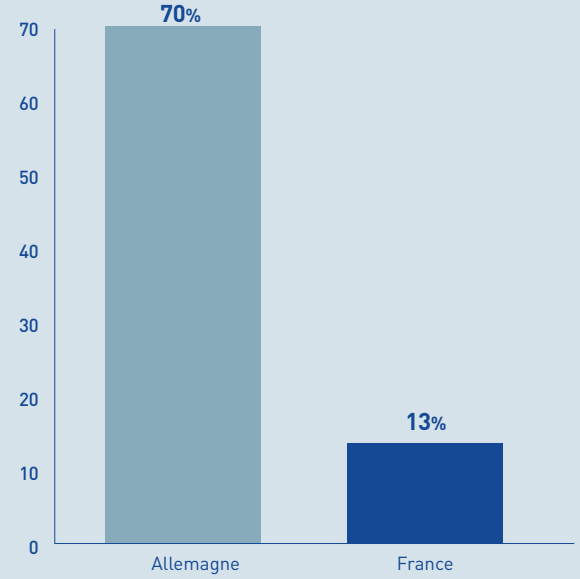
La France affiche l'un des plus faibles taux de syndicalisation en Europe

Comparaison européenne des taux de syndicalisation
(2019, en %)



Les salariés français sont largement sous-représentés dans la gouvernance des entreprises

Part des représentants salariés dans les conseils de surveillance
(2025, en %)



Sources : DARES, OCDE

Impératif n°5 : Réconcilier l'État et l'entreprise

- **La défiance réciproque entre la sphère publique et le monde économique peut s'avérer mortifère.** Elle est le produit de décennies d'instabilité réglementaire, d'imprévisibilité fiscale et d'une relation souvent fondée sur le contrôle plutôt que sur la confiance. 68% des chefs d'entreprise estiment que la visibilité pluriannuelle des politiques publiques participe grandement à la crédibilité d'un État.

- **Rien n'est plus pénalisant pour l'investissement que l'incertitude.** Une entreprise ne peut ni investir, ni recruter, ni planifier durablement lorsque les règles changent en permanence. Il convient donc de **restaurer une confiance mutuelle entre État et entreprises.**

NOS PROPOSITIONS

Garantir un cadre stable et prévisible.

> Assurer la stabilité des règles fiscales en interdisant toute modification en cours d'exercice et en annonçant les évolutions en amont.

> Elaborer conjointement avec les filières économiques des feuilles de route à cinq ans sur les grandes transitions (énergie, industrie, numérique, compétences).

Respecter la parole de l'État.

> Réduire significativement les délais de paiement de l'État et des administrations publiques, en particulier à l'égard des PME et ETI.

> Publier régulièrement des indicateurs de performance sur le respect des délais et des engagements de l'administration.

Co-construire les politiques économiques.

> Associer davantage les entreprises à l'élaboration des réformes qui les concernent via notamment un Conseil annuel de concertation réunissant PME, ETI et pouvoirs publics.

> Publier chaque année un bilan des engagements pris lors des grands rendez-vous économiques nationaux (Choose France, Conseil national de l'industrie).

Développer une culture partagée.

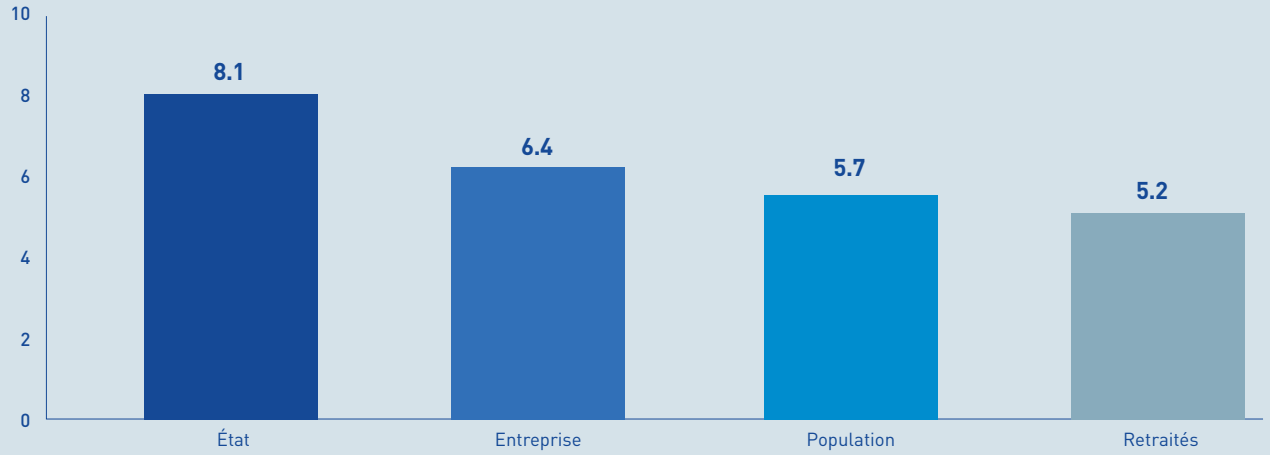
> Multiplier les passerelles entre secteur public et secteur privé dans la recherche, l'innovation, l'industrie et la formation.

> Favoriser les expériences croisées pour développer une meilleure compréhension mutuelle des contraintes et des objectifs de chacun.

Sources : Unédic, DARES, OCDE, IFRAP, Institut Montaigne : Dialogue social franco-allemand, Cairn : Regards sur l'économie allemande

Sur une échelle de 1 à 10, quel doit être le niveau d'effort de chacun des acteurs suivants pour améliorer la compétitivité des entreprises françaises ?

(Sondage Syntec Conseil, Août-Sept. 2026, en % de répondants, note moyenne sur 10)



Les dirigeants estiment que tous les acteurs doivent contribuer à l'effort

Sources : Sondage IPSOS-BVA réalisé pour Syntec Conseil en Août-Septembre 2026 auprès de 602 membres d'équipes dirigeantes de sociétés françaises de toute taille et de tout secteur

Impératif n°6 : Construire l'adhésion par l'équité

■ **Les réformes ne sont pas rejetées uniquement pour leur contenu. Elles le sont souvent parce qu'elles sont perçues comme injustes.** En France, l'acceptabilité des transformations repose moins sur l'ampleur des efforts demandés que sur la conviction qu'ils sont équitablement répartis.

■ **Restaurer la confiance collective repose donc sur un principe simple : chacun doit contribuer à hauteur de ses moyens, chacun doit bénéficier des résultats du redressement.** Les dirigeants interrogés dans notre enquête confirment que l'effort doit être partagé entre l'ensemble des acteurs.



NOS PROPOSITIONS

■ **Donner l'exemple et partager l'effort.**

> **Certaines mesures ont une portée autant symbolique qu'économique.** Elles ne suffisent pas à elles seules à redresser le pays, mais elles créent les conditions d'acceptation des réformes plus profondes.

> **Les pensions les plus élevées :** réduire les déséquilibres entre actifs et retraités, tout en préservant les pensions modestes. Le gel pendant cinq ans des 30% de pensions les plus élevées rapporterait ~50 Mds€ cumulés.

> **Les hauts revenus et les hauts patrimoines :** considérer des contributions destinées à éliminer les optimisations fiscales excessives, et respecter les principes de contributions de tous à l'effort de refondation, tout en veillant à ne pas nuire à l'attractivité du pays.

> **Les entreprises :** renforcer l'exigence de transparence sur l'utilisation des fonds publics en conditionnant leur reconduite à la publication de résultats mesurables en matière d'emploi, d'investissement et de formation.

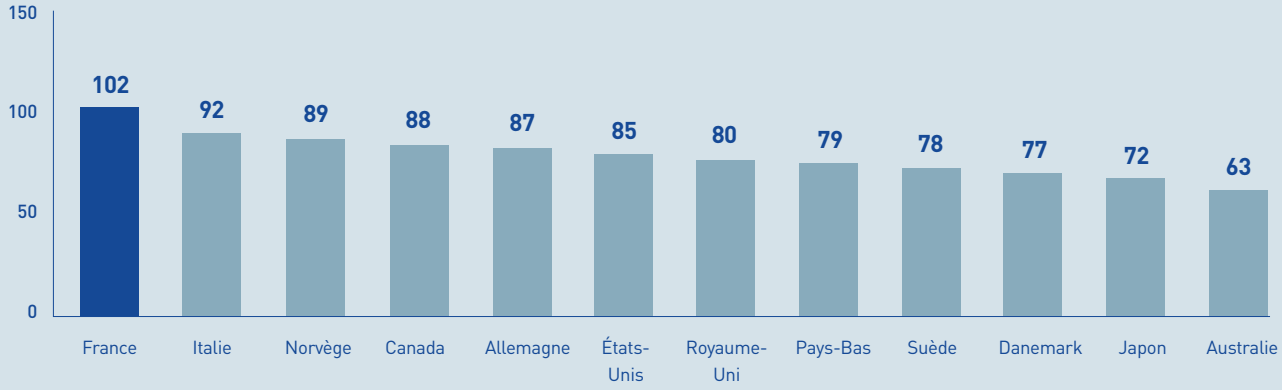
> **Les élus et les responsables publics :** réduire certains avantages (voitures de fonction, frais de représentation…) afin de démontrer que l'effort de sobriété s'applique également aux décideurs .

■ **Jouer collectif.**

> Les réformes les plus durables sont celles qui rassemblent. La France dispose d'atouts considérables : une culture du progrès, un fondement humaniste et une capacité historique à se mobiliser dans les moments décisifs. Le programme de réformes doit capitaliser sur ces forces et associer toutes les parties prenantes à leur conception comme à leur mise en œuvre.

La France est un des rares pays où les retraités gagnent plus que les actifs

Revenu moyen des plus de 65 ans vs. revenu moyen des actifs
(2022, en base 100 du revenu moyen des actifs[1])



« Toutes les forces de la société devront participer, les entrepreneurs et les travailleurs, les indépendants et les retraités. Nous allons devoir fournir un formidable effort collectif pour atteindre notre objectif. »

Gerhard Schröder, Discours au Bundestag du 14 mars 2003

Notes : (1) Valeurs estimées à partir du graphique Financial | Times | Sources : OCDE, Financial Times

Impératif n°7 : Préparer l'avenir en dotant chaque Français d'un capital retraite

- **En France, le système de retraite par répartition repose sur un équilibre démographique qui se fragilise.** Un second pilier par capitalisation permettrait de sécuriser le niveau de vie des actifs d'aujourd'hui, sans remettre en cause la solidarité intergénérationnelle.
- **Ce second pilier donnerait à chaque actif un patrimoine réel, pas seulement une promesse de pension.**

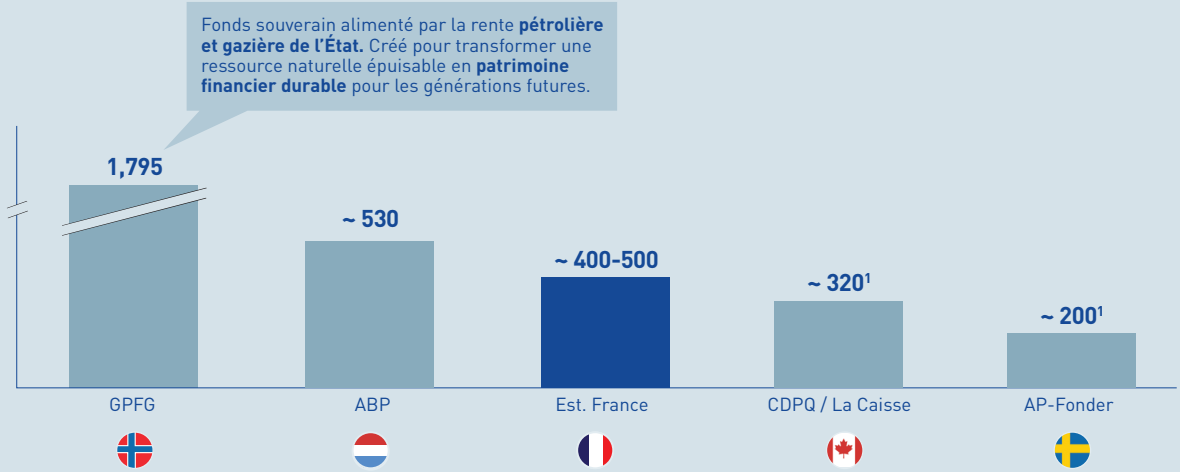
NOS PROPOSITIONS

- **Un fonds commun qui transforme l'effort de tous en capital pour chacun.**
  - **Chaque actif français, quel que soit son parcours, est doté d'un patrimoine retraite de ~15 000€ net** - universel et égalitaire.
  - **Un capital qui grossit significativement dans le temps.** Placé à 5% de rendement annuel :
    - Après 35 ans : 80 000€, soit 54 mois de pension nette moyenne ;
    - Après 10 ans : 25 000€, soit 18 mois de pension nette moyenne.
  - **Un fonds abondé par tous les acteurs :**
    - L'État mobilise ~400 Mds€ d'actifs publics cessibles (terrains non résidentiels, titres financiers et participations de l'État, logements sociaux (OPH) ;
    - Les actifs contribuent via une journée d'effort collectif dont le salaire est versé au fonds ; puis par abondement mensuel (30% de la baisse des cotisations sociales fléchées directement dans ce fonds) ;
    - Les retraités percevant les 30% de pensions les plus élevées participent via un gel d'un an.
  - **Une fiscalité simple et lisible :** 0% d'impôt à la retraite, 50% avant, pour encourager la détention longue durée et éviter les retraits anticipés.
  - **Ces fonds, investis sur des actifs français et européens, financent directement l'investissement productif français :** un levier collectif au service de l'économie française.

D'autres pays ont déjà constitué des fonds de pension de taille comparable à l'ambition fixée pour la France

Taille des fonds de pension étrangers

(AuM, en Mds€[1])



« L'objectif de la capitalisation est d'offrir plus d'équité, en visant à faire profiter l'ensemble de la population des revenus du capital. »

Eric Weil, spécialiste des retraites

Notes (1): conversion aux taux de change de référence BCE au 31/12/2025 | Sources : La Caisse ; Gouvernement Suèdois ; BCE ; AFG

Synthèse et quantification

- **La refondation ne réussira que si elle devient un projet collectif lisible, équitable et tenu dans la durée.** L'effort demandé est considérable, mais il est faisable à condition d'être clairement expliqué, justement réparti entre l'État, les entreprises, les actifs et les retraités, et adossé à des engagements mesurables.

- **Cette mobilisation doit offrir à chaque Français une perspective concrète de progrès.** La retraite par capitalisation en est l'illustration la plus tangible : doter chaque actif d'un capital universel d'environ **15 000€** dès son ouverture, pouvant atteindre **~80 000€ après 35 ans** à 5% de rendement, tout en finançant l'économie productive et en rééquilibrant le système entre répartition et capitalisation.

- **Les Français s'engageront dans l'effort s'ils en voient clairement la finalité et les bénéfices.** Plus de pouvoir d'achat, un accès plus facile à l'emploi, un modèle social plus soutenable et de meilleure qualité, un pays plus solide pour la génération suivante : c'est cette promesse de résultats qui doit rendre la refondation acceptable, puis mobilisatrice.



CONCLUSION



REFONDER



- 12 -
Les cent premiers jours et le chiffrage des impacts cibles

Les cent premiers jours : L'urgence d'agir

La France au pied du mur.

> Avec une dette portée à 116% du PIB, plus de vingt ans sans excédent primaire et une compétitivité en recul, le pays se trouve face à une double impasse, financière et économique. Le décrochage de l'Hexagone n'est plus une abstraction : les stigmates sont désormais perceptibles dans le quotidien des Français : pouvoir d'achat sous pression, finances publiques fragilisées, modèle social sous tension.

Les cent premiers jours décideront du quinquennat.

> Si la France veut retrouver une trajectoire de croissance et de soutenabilité à l'horizon 2032, les décisions les plus structurantes devront être prises dès les cent premiers jours. Toutes les expériences internationales montrent que la crédibilité d'un gouvernement et sa capacité à tenir le cap se jouent au début du mandat : plus les réformes sont engagées tôt, plus leurs chances d'aboutir sont élevées. Les plus longues à produire leurs effets sont précisément celles qu'il faut lancer immédiatement.

Deux priorités, un même objectif. Les cent premiers jours devront mobiliser les Français autour de deux priorités consubstantielles :

> **Le redressement du pays :** Réformer les retraites, augmenter le volume de travail, rationaliser la dépense publique et valoriser les actifs non stratégiques de l'État afin de restaurer durablement les finances publiques ;

> **La libération de l'économie :** Alléger les prélèvements, simplifier les normes et les procédures, investir dans l'éducation et la formation, orienter davantage l'épargne vers les entreprises afin de recréer les conditions d'une croissance durable. Il ne s'agit pas seulement de réduire les déficits, mais de créer un large consensus national autour des réformes indispensables au redressement de la France.

Les quatre chantiers primordiaux. Certaines décisions ne peuvent plus être différées.

> **Réformer en profondeur les régimes de retraites :** porter progressivement l'âge légal à 67 ans d'ici 2030, geler les pensions les plus élevées et introduire une part de capitalisation afin de rééquilibrer un système confronté au vieillissement démographique (~45 Mds€ d'économies annuelles à horizon 2035).

> **Travailler davantage :** porter progressivement le temps de travail effectif à 40 heures, harmoniser les règles entre secteurs public et privé et supprimer les trappes à inactivité qui freinent le retour à l'emploi (4+ points de PIB à horizon 2035).

- **Réduire durablement la dépense publique :** ne remplacer qu'un départ à la retraite sur deux dans la fonction publique tout en réorientant les moyens vers les missions prioritaires (~20 Mds € d'économies à horizon 2035).
- **Mobiliser le patrimoine de l'État :** céder les actifs non stratégiques, rationaliser le parc immobilier public et engager une gestion plus active du patrimoine afin de permettre la transition vers un système de retraite hybride, incluant la capitalisation (produit estimé : 400-500 Mds€, directement fléchés vers la constitution d'un fonds de capitalisation).

Déployés simultanément, ces trains de réformes restaureront la crédibilité financière de la France auprès des marchés, assainiront durablement les comptes publics et dégageront les marges nécessaires pour investir dans la défense, l'innovation, la transition écologique et la réindustrialisation.

Libérer les forces de croissance. Le redressement budgétaire ne suffira pas. Il doit s'accompagner d'un choc de compétitivité et d'un choc de confiance. Pour que les investisseurs et les entreprises et les salariés misent de nouveau en la France. Pour que les Français reprennent espoir.

- **Conclure un pacte fiscal et social avec les entreprises** en allégeant les cotisations sociales (pour baisser le coût du travail de 2% et augmenter le pouvoir d'achat des salariés), en abaissant les impôts de production vers la moyenne européenne à horizon 2030 et en gelant le taux de l'IS à 25% pendant 5 ans ;
- **Créer un véritable choc de simplification** en réduisant massivement les normes, en accélérant les procédures administratives et en raccourcissant de 30% les délais des projets industriels, soit une économie de plus de 20 Mds € annuels pour les entreprises ;
- **Mobiliser l'épargne au service de l'économie** en orientant davantage l'épargne longue vers les fonds propres des PME, ETI et entreprises industrielles, en développant les mécanismes d'intéressement et les fonds de pension par capitalisation ;
- **Former les compétences de demain** en investissant dans l'éducation, en privilégiant les filières scientifiques et industrielles, en facilitant les passerelles entre enseignement supérieur, recherche et entreprises.

2027 : le rendez-vous de vérité.

- Ces réformes n'auront d'impact que si elles sont annoncées comme un tout, assumées dès le début du mandat et exécutées sans relâche. Les cent premiers jours devront fixer le cap, le calendrier, les responsabilités et les objectifs mesurables.
- La France aborde une échéance décisive, les Français en ont pleinement conscience. **Le prochain quinquennat devra être celui de la vérité, du courage et de la constance.** Plus qu'un programme de réformes, il s'agit d'engager une stratégie collective de redressement capable de restaurer durablement la confiance, la croissance et la souveraineté économique du pays.

Éléments de chiffrage : quatre efforts structurants pour refonder le modèle français

Mettre sous contrôle la dépense publique

170 Mds€ **De baisse annuelle brute de la dépense publique à horizon 2035, dont :**

- **Maîtriser la dépense sociale :** 50-60 Mds€ p.a.
- **Recentrer le rôle de l'État:** ~30 Mds€ p.a., **et des collectivités territoriales:** ~30 Mds€
- **Optimiser les effectifs publics :** ~20 Mds€ p.a.

Travailler plus longtemps, davantage et plus nombreux

+8 à 12% **de volume de travail mobilisé en France**

- Réforme des retraites: porter **l'âge pivot à 67 ans**
- Relever la durée de **travail hebdomadaire à 40h**
- Améliorer le taux d'emploi des jeunes de 35% à 40%, et des seniors de 44% à 47%, tout en rendant le **retour à l'emploi plus incitatif**

Alléger les freins à la compétitivité

~30 Mds€ **D'allègement des impôts de production**

~40 Mds€ **D'allègement des cotisations sur le travail**

Simplifier les normes et stabiliser le cadre fiscal pour restaurer l'attractivité.

Constituer un capital d'avenir

400-500 Mds€ **Fonds de capitalisation retraite**

- **Créer un fonds de capitalisation retraite,** adossé à un capital initial de ~15 k€ par actif, **abondé dans la durée et investi dans l'économie productive.**
- Financer ce fonds par la **cession d'actifs mobiliers et immobiliers de l'État, et une journée d'effort collectif.**

Éléments de chiffrage : les résultats économiques et sociaux attendus

Des comptes publics soutenables

2030 **Équilibre primaire retrouvé dès 2030 (vs. -2,9 pts de PIB en 2025)**

- Ramener la **dépense publique vers 50% du PIB**
- **Réduire les prélèvements obligatoires** de 2pts, à 43% du PIB
- **Infléchir la trajectoire** de dette à partir de 2035

Une croissance libérée

Minimum 7 pts **De PIB incrémental cumulé entre 2026 et 2035**

Relancer durablement la croissance, en combinant hausse du volume de travail, choc de compétitivité et reprise de l'investissement productif, qui génèreront ~90 Mds€ de recettes fiscales additionnelles en 2035

Une prospérité retrouvée

+10% **De pouvoir d'achat pour les actifs**

Minimum 5 pts **De PIB incrémental par habitant d'ici 2035 vs. scénario de référence**

Mieux rémunérer le travail, en recréant les conditions de la création de valeur et de son juste partage entre actifs, entreprises et pays.

Un pays plus souverain et résilient

65 Mds€ **D'investissement public supplémentaire en 2035**

- **Porter l'effort de défense à 3% du PIB dès 2030**
- **Mobiliser 20 Mds€ supplémentaires par an** pour la transition écologique, l'éducation, l'industrie et l'innovation

REFONDER





« Je ne cache pas que notre pays va se trouver quelque temps à l'épreuve. Mais le rétablissement visé est tel qu'il peut nous payer de tout. Sans l'effort de remise en ordre, avec les sacrifices qu'il requiert et les espoirs qu'il comporte, nous resterons un pays à la traine, oscillant perpétuellement entre le drame et la médiocrité. »

Charles de Gaulle
Discours du 28 décembre 1958 sur les réformes économiques du pays

- 13 -
Conclusion

Refaire de la France un pays qui croit en son avenir

- **La France aborde une décennie décisive.** Depuis plus de vingt ans, les déséquilibres se sont accumulés : dette, déficit, désindustrialisation, recul de la compétitivité, perte de confiance. Notre pays souffre en effet d'un modèle qui a progressivement substitué la redistribution à la création de richesse, la dépense publique à l'investissement productif, la réglementation à la responsabilité et la préservation des rentes à la dynamique de l'innovation. Aucun de ces phénomènes n'est apparu brutalement. Tous se sont installés progressivement, jusqu'à former un système où chaque faiblesse alimente les autres. Ce qui relevait hier d'une alerte est devenu une réalité économique, sociale et démocratique. La France avance aujourd'hui sur une ligne de crête. Chaque année d'inaction réduit les marges de manœuvre de la suivante. Les ajustements qui auraient pu être graduels risquent demain de devenir brutaux, imposés non plus par le choix démocratique mais par les marchés, les créanciers ou les contraintes démographiques.

- **Pourtant, rien n'est irréversible.** Notre pays demeure l'une des premières puissances économiques mondiales. Il dispose d'une recherche reconnue, d'entreprises performantes, d'infrastructures de qualité, d'un système éducatif potentiellement capable de se transformer et d'une capacité d'innovation qui reste largement sous-exploitée. Son principal déficit n'est pas celui des talents, mais celui de la confiance et de l'exécution. L'enjeu n'est donc plus d'identifier les réformes à conduire. Elles sont largement connues. L'enjeu est désormais de retrouver la capacité collective à les mettre en œuvre.

- **Car l'histoire économique nous enseigne une leçon constante :** aucune Nation ne peut durablement distribuer davantage qu'elle ne produit. Les déficits accumulés, la dette érigée en mode de gouvernement, la fiscalité devenue confiscatoire et l'inflation normative ne constituent pas seulement des déséquilibres comptables. Ils traduisent la perte de confiance d'une Nation dans sa capacité à assumer son destin. Les

expériences européennes sont à ce propos sans ambiguïté : les pays qui ont réussi leur redressement ont partagé les mêmes principes. Ils ont parlé vrai. Ils ont agi vite. Ils ont tenu le cap. Le prochain Président devra faire de même. Dire la vérité sur la situation du pays. Assumer les décisions les plus difficiles dès le début du mandat. Maintenir une ligne cohérente dans la durée, sans céder aux renoncements successifs qui ont trop souvent interrompu les réformes françaises.

- **Le redressement convoqué dans cet ouvrage ne constitue donc pas uniquement une succession de mesures techniques.** Il repose sur une conviction plus profonde : une économie durablement prospère est d'abord une société qui retrouve confiance en elle-même. Confiance dans ses institutions. Confiance dans le travail. Confiance dans l'entreprise. Confiance dans sa capacité à préparer l'avenir plutôt qu'à gérer le déclin. De ce fait, les réformes que nous proposons ne prétendent ni abolir les solidarités ni sacrifier la cohésion nationale. Une économie plus libre n'est pas une société moins juste… Le véritable choix n'oppose donc pas l'État au marché, ni la solidarité à la liberté. Il oppose l'immobilisme au courage, le déni à la lucidité, l'administration de la pénurie à l'organisation de l'abondance.

- **Au fond, la question posée dépasse largement les finances publiques ou la compétitivité.** Elle est celle de la place que la France souhaite occuper dans le monde de demain. Un pays qui ne produit plus suffisamment, qui n'investit plus assez, qui travaille moins que ses concurrents et qui reporte sans cesse les décisions majeures finit par perdre sa capacité de choisir son destin. À terme, il ne décide plus : il subit. À l'inverse, un pays qui rétablit ses équilibres, récompense le travail, investit dans la connaissance et simplifie son fonctionnement retrouve sa liberté d'action.

- **La France possède encore les moyens de redevenir l'une des grandes puissances économiques européennes. Mais cette fenêtre d'opportunité ne** restera pas ouverte indéfiniment. Le temps n'est plus aux promesses non tenues. Le prochain quinquennat devra être celui des choix et de l'action.

- **L'avenir de la France n'est pas écrit.** Il dépend désormais de notre capacité collective à choisir l'action plutôt que l'attente, le courage plutôt que le renoncement, et le long terme plutôt que l'urgence permanente. Mais - au-delà des chiffres, des déficits et des réformes - un dernier sujet demeure, plus essentiel encore : quel pays voulons-nous transmettre aux générations qui viennent ? Car une dette n'est jamais seulement une somme inscrite sur un bilan. Elle est une promesse faite au présent et une obligation laissée à l'avenir. Chaque dépense financée à crédit, chaque réforme repoussée, chaque renoncement collectif déplace sur ceux qui ne peuvent pas encore se faire entendre le coût de nos choix. Les générations futures n'auront pas participé aux décisions qui auront déterminé leur niveau de vie, leur liberté économique, leur capacité à entreprendre ou même leur confiance dans l'avenir. Elles en subiront pourtant les conséquences.

- **Nous ne sommes pas propriétaires de la France** que nous avons reçue. Nous en sommes les dépositaires. Ce que nous avons hérité de ceux qui nous ont précédés ne nous appartient véritablement que si nous sommes capables de le transmettre sans l'avoir dilapidé. La responsabilité politique ne consiste donc pas seulement à répondre aux urgences du présent. Elle impose de regarder au-delà d'un mandat, d'une législature ou d'un cycle électoral pour considérer le temps long d'une Nation. Gouverner, c'est aussi prendre aujourd'hui des décisions dont les bénéfices ne seront parfois visibles que demain.

  Les générations futures ne nous demanderont pas si nous avons préservé chaque privilège, chaque réglementation ou chaque dépense. Elles nous demanderont ce que nous avons fait de l'héritage qui nous avait été confié. Elles jugeront notre époque à l'aune de ce que nous leur aurons laissé. L'enjeu de ces réformes est donc avant tout une question de transmission. **Notre responsabilité ultime est in fine de laisser à nos enfants un pays qui leur permette de bâtir « plus grand que nous ».**

À l'approche d'une élection et d'un quinquennat décisifs pour l'avenir du pays, nous souhaitons prendre pleinement part au débat présidentiel. Face à l'urgence économique, sociale et générationnelle, ce rapport refuse le déni comme la résignation et propose une voie de refondation ambitieuse et concrète.

Nous croyons en un avenir meilleur pour la France et les générations futures : à condition d'agir avec clairvoyance, constance et courage, notre pays peut renouer avec la prospérité, restaurer sa souveraineté et retrouver la fierté collective.

SYNTEC CONSEIL

REFONDER

L'URGENCE D'UN SURSAUT POUR LES GÉNÉRATIONS FUTURES