Cour des comptes

ENTITÉS ET POLITIQUES PUBLIQUES

LE PLAN D'INVESTISSEMENT *FRANCE 2030*

Bilan à mi-parcours et enseignements pour l'avenir

Rapport public thématique

Octobre 2026

Sommaire

PROCÉDURES ET MÉTHODES **5**

SYNTHÈSE **7**

RECOMMANDATIONS ET ORIENTATIONS **13**

INTRODUCTION **15**

CHAPITRE I UN PLAN D'INVESTISSEMENT AMBITIEUX, CONFRONTÉ À UN « MUR D'ENGAGEMENTS BUDGÉTAIRES » À FINANCER DANS LES ANNÉES À VENIR **17**

I - UN PLAN AMBITIEUX DANS SES OBJECTIFS MAIS LANCÉ SANS RÉFLEXION SUFFISANTE SUR LES EFFETS ATTENDUS ET LES INSTRUMENTS À MOBILISER **17**

A - Une politique renouvelée de soutien à l'innovation, ciblant dix objectifs sectoriels et six leviers transversaux 17
B - Une volonté de davantage cibler les soutiens et de les prolonger jusqu'à l'industrialisation, au risque de perdre de vue l'innovation 20
C - Un plan lancé sans coordination avec les programmes européens et sans réflexion préalable sur les effets attendus et les instruments à mobiliser 25

II - UN PLAN DOTÉ D'IMPORTANTS MOYENS FINANCIERS, CONFRONTÉ À UN « MUR D'ENGAGEMENTS » À FINANCER DANS LES ANNÉES À VENIR **27**

A - Des moyens massifs engagés rapidement, au prix d'une complexité et de premiers déséquilibres 27
B - Une exécution financière hétérogène, reflétant la diversité des projets financés et des instruments mobilisés 30
C - Une trajectoire financière de plus en plus contrainte par un enjeu de soutenabilité budgétaire 31

CHAPITRE II UNE GOUVERNANCE FORTEMENT INTERMINISTÉRIELLE QUI PEINE À ASSURER LE PILOTAGE STRATÉGIQUE DU PLAN **39**

I - UNE GOUVERNANCE PLUS INTERMINISTÉRIELLE, QUI S'APPUIE SUR QUATRE OPÉRATEURS PRINCIPAUX **39**

A - Une organisation renouvelée autour d'un pilotage interministériel renforcé 39
B - Un rôle central mais ambigu du SGPI 41
C - Une rationalisation inachevée autour de quatre opérateurs principaux 42

II - UNE GOUVERNANCE PEU OUVERTE AUX PARTIES PRENANTES ET PARFOIS DÉRESPONSABILISANTE **44**

A - Une gouvernance peu ouverte aux parties prenantes 44
B - Un risque de dilution des responsabilités 45

III - UN PILOTAGE STRATÉGIQUE INSUFFISANT, QUI LIMITE LA CAPACITÉ D'ADAPTATION DU PLAN **47**

A - La faiblesse des instances de pilotage stratégique 47
B - Des outils d'évaluation et de suivi encore insuffisamment mobilisés pour le pilotage stratégique 49
C - Une capacité d'adaptation limitée, qui appelle un renforcement de la gouvernance stratégique 51

CHAPITRE III UNE SÉLECTION DES PROJETS EXIGEANTE MAIS LONGUE ET INSUFFISAMMENT CADRÉE **57**

I - DES VOIES DE SÉLECTION NOMBREUSES ET AUX EXIGENCES INÉGALES **57**

A - Des procédures de sélection multiples et hétérogènes 57
B - Des garanties procédurales d'intensité variable 58

II - UNE CHAÎNE DE DÉCISION COMPLEXE, AUX RESPONSABILITÉS IMPARFAITEMENT FORMALISÉES 61
A - Un partage des responsabilités et une traçabilité des arbitrages à mieux formaliser 61
B - Une exigence de publicité sur les financements et les bénéficiaires 62
C - Une dimension économique à mieux prendre en compte dans l'appréciation des projets 63
D - Une mobilisation des acteurs locaux à développer 64

III - UN CADRAGE DES PROJETS À RENFORCER POUR MIEUX RESPECTER LA DOCTRINE D'INVESTISSEMENT 65
A - Une doctrine à réaffirmer pour préserver le caractère exceptionnel des investissements d'avenir 65
B - Une programmation opérationnelle à mettre en place à l'échelle du plan 65
C - Un manque de cadrage des appels à projets 66

IV - DES DÉLAIS D'INSTRUCTION À MIEUX MAÎTRISER, SANS RÉDUIRE LE NIVEAU D'EXIGENCE DANS LA SÉLECTION DES PROJETS 67

CHAPITRE IV UN DÉPLOIEMENT RAPIDE, AU PRIX D'UNE GESTION FINANCIÈRE ENCORE FRAGILE 71

I - UN GRAND NOMBRE DE PROJETS FINANCÉS MALGRÉ UNE FORTE CONCENTRATION DES BÉNÉFICIAIRES, PROJETS ET THÉMATIQUES 71
A - Un grand nombre de projets lancés en peu de temps 71
B - Une forte concentration des financements au profit de quelques projets, bénéficiaires et thématiques 72
C - Un accompagnement des porteurs de projets encore trop réduit au regard des financements accordés 75

II - UN MODÈLE DE FINANCEMENT ET DE GESTION DONT L'EFFICIENCE ET LA SOUTENABILITÉ NE SONT PAS DÉMONTRÉES 77
A - Un recours excessif aux subventions, pouvant conduire à des effets d'aubaine 77
B - Une simplification des frais de gestion dont les effets économiques restent insuffisamment documentés 81
C - Un dispositif de contrôle interne en cours de structuration, dont l'effectivité demeure encore limitée au regard des enjeux du plan 82
D - Un pilotage des retours financiers qui ne permet pas d'assurer une traçabilité complète ni une maîtrise homogène des risques 83

CHAPITRE V UN DISPOSITIF D'ÉVALUATION INSUFFISANT POUR MESURER LES PREMIERS EFFETS DU PLAN 87

I - DES OUTILS D'ÉVALUATION PERFECTIBLES, MALGRÉ DES MOYENS RENFORCÉS 87
A - Un renforcement de l'évaluation dans le cadre de *France 2030* 87
B - Des outils d'évaluation développés tardivement et encore inachevés 89
C - Des indicateurs nombreux et hiérarchisés mais difficiles à exploiter 90

II - UN DISPOSITIF D'ÉVALUATION À RENFORCER ET À RENDRE PLUS INDÉPENDANT 92
A - Une évaluation des impacts de long terme du plan pour l'instant difficile 92
B - Un dispositif d'évaluation à améliorer 96

CONCLUSION GÉNÉRALE 101

LISTE DES ABRÉVIATIONS 105

ANNEXES 107

Procédures et méthodes

Les rapports de la Cour des comptes sont réalisés par l'une des six chambres thématiques que comprend la Cour[1] ou par une formation associant plusieurs chambres et/ou plusieurs chambres régionales ou territoriales des comptes.

Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité de la Cour ainsi que des chambres régionales et territoriales des comptes, donc aussi bien l'exécution de leurs contrôles et enquêtes que l'élaboration des rapports publics : l'indépendance, la contradiction et la collégialité.

L'**indépendance** institutionnelle des juridictions financières et l'indépendance statutaire de leurs membres garantissent que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation.

La **contradiction** implique que toutes les constatations et appréciations faites lors d'un contrôle ou d'une enquête, de même que toutes les observations et recommandations formulées ensuite, sont systématiquement soumises aux responsables des administrations ou organismes concernés ; elles ne peuvent être rendues définitives qu'après prise en compte des réponses reçues et, s'il y a lieu, après audition des responsables concernés.

La **collégialité** intervient pour conclure les principales étapes des procédures de contrôle et de publication. Tout contrôle ou enquête est confié à un ou plusieurs rapporteurs. Le rapport d'instruction, comme les projets ultérieurs d'observations et de recommandations, provisoires et définitives, sont examinés et délibérés de façon collégiale, par une formation comprenant au moins trois magistrats. L'un des magistrats assure le rôle de contre-rapporteur et veille à la qualité des contrôles.

Sauf pour les rapports réalisés à la demande du Parlement ou du Gouvernement, la publication d'un rapport est nécessairement précédée par la communication du projet de texte que la Cour se propose de publier aux ministres et aux responsables des organismes concernés, ainsi qu'aux autres personnes morales ou physiques directement intéressées. Leurs réponses sont présentées en annexe du rapport publié par la Cour.

⁂

Le présent rapport est issu d'une enquête conduite sur le fondement de l'article L. 111-3 du code des juridictions financières et a été préparé par une formation commune aux première, deuxième, troisième, quatrième et sixième chambres de la Cour. Il est rendu public en vertu des dispositions de l'article L. 143-6 du même code.

L'ouverture de l'enquête a été notifiée le 3 septembre 2025 aux représentants des administrations et organismes concernés et l'instruction s'est achevée en avril 2026. Elle a donné lieu à des investigations sur place et sur pièces, à la transmission et à l'exploitation des réponses à des questionnaires ainsi qu'à une cinquantaine d'entretiens avec les principales administrations nationales et locales concernées, des économistes et universitaires, des associations d'acteurs économiques et certaines entreprises bénéficiaires des aides publiques versées.

[1] La Cour comprend aussi la chambre du contentieux, dont les arrêts sont rendus publics.

Compte tenu de la dimension européenne et internationale du sujet, les rapporteurs ont organisé des entretiens avec l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et avec le Conseil européen de l'innovation.

⁂

Le projet de rapport a été préparé, puis délibéré le 16 juillet 2026, par la formation interchambres, présidée par Mme Camby, présidente de chambre, et composée de Mme Lignot-Leloup, conseillère maître, et MM. Bessette et Richard, conseillers maîtres, de M. Sapène, conseiller référendaire, et Mme Bernard, vérificatrice, en tant que rapporteurs, et, en tant que contre-rapporteur, de M. Vallernaud, conseiller maître.

Il a été examiné et approuvé, le 8 septembre 2026, par le comité du rapport public et des programmes de la Cour des comptes, composé de Mme Camby, doyenne des présidents de chambre, M. Hayez, rapporteur général, Mme Mercereau, M. Lejeune, Mme Thibault, MM. Cazé et Glimet, présidentes et présidents de chambre de la Cour, Mme de Mazières, présidente par intérim de la 3ème chambre, MM. Albertini, Vught, Roux, Mmes Daussin-Charpantier, Renet et Daam, présidentes et présidents de chambre régionale des comptes, et Mme Hamayon, Procureure générale, entendue en ses avis. Lors de l'examen de cette publication, Mme de Montchalin, Première présidente, a décidé de se déporter et n'a pas présidé cette séance.

⁂

Les rapports publics de la Cour des comptes sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour et des chambres régionales et territoriales des comptes : www.ccomptes.fr.

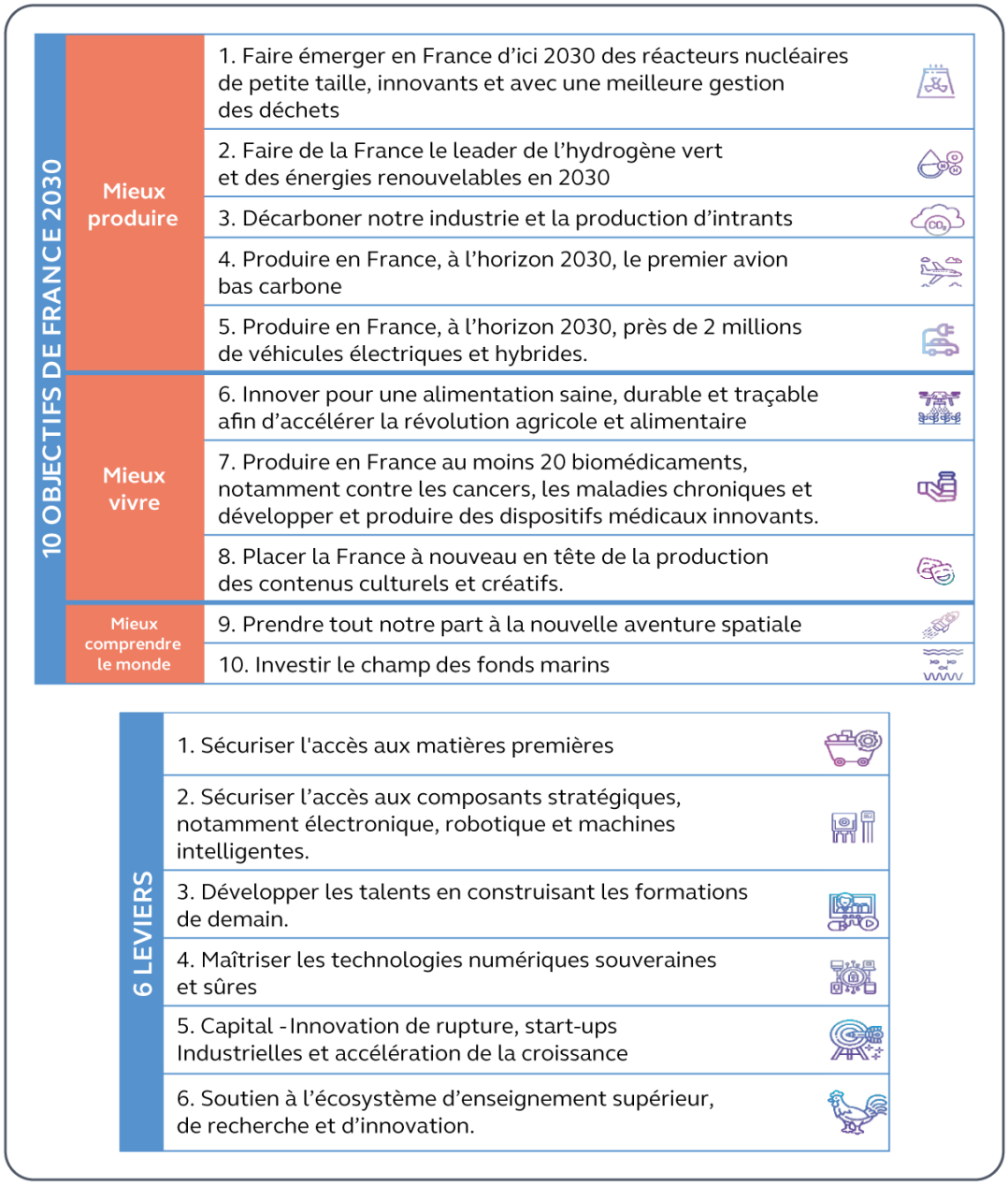
Synthèse

Le plan *France 2030* a été annoncé en octobre 2021 par le Président de la République. Dans un contexte de forte concurrence internationale, il vise à financer des projets concourant à des transformations économiques et technologiques de long terme afin notamment de défendre la position de la France sur la scène économique mondiale. Il s'inscrit dans la continuité des programmes d'investissement d'avenir (PIA) lancés par l'État depuis 2010, destinés à financer l'innovation au service de la croissance économique, mais s'en distingue par plusieurs caractéristiques. D'une part, les moyens financiers consacrés au plan (54 Md€ qui devaient être engagés entre 2022 et 2026) sont d'une ampleur inédite, correspondant approximativement à la somme des trois PIA précédents. D'autre part, le plan a renforcé la dimension industrielle des investissements d'avenir en soutenant davantage les étapes aval, jusqu'au passage à l'échelle industrielle pour une partie des projets. Enfin, une part importante des financements est consacrée à l'innovation dans des secteurs et sur des objets déterminés, en complément d'une approche plus transversale de soutien à l'innovation.

Un plan d'investissement ambitieux, qui ne s'inscrit cependant pas dans une stratégie d'innovation d'ensemble

Le plan *France 2030* est articulé autour de dix objectifs sectoriels et six leviers transversaux, dont la nature et l'ambition sont très variables mais qui correspondent globalement aux enjeux identifiés dans le cadre des travaux précédemment menés en France et aux priorités retenues par les autres pays comparables. Leur nombre, leur diversité et leur étendue traduisent toutefois une absence de réelle priorisation, au risque de disperser les moyens de l'État.

Schéma n° 1 : objectifs et leviers du plan *France 2030*



Source : Cour des comptes d'après le rapport du Comité de surveillance des investissements d'avenir, *avril 2026*

France 2030 s'apparente à une politique industrielle orientée vers la transformation de l'économie et vers la réponse à des objectifs politiques de souveraineté, de compétitivité et de décarbonation. L'innovation y occupe une place centrale mais une part importante des crédits est consacrée au déploiement et à l'industrialisation de technologies, comme la construction d'usines de semi-conducteurs ou de batteries électriques pour l'automobile. Il manque par conséquent une stratégie d'innovation plus globale, c'est-à-dire un cadre fixant les orientations à moyen terme dans lequel inscrire les différentes politiques de l'État qui y contribuent, dont le plan *France 2030*, à l'instar de ce que font l'Allemagne, la Corée du Sud et le Japon. En outre, le plan a été conçu sans articulation avec les programmes et instruments européens.

Alors qu'une politique d'investissements d'avenir doit s'inscrire dans le long terme, *France 2030* a été conçu et lancé dans des délais très courts, notamment parce qu'il devait prolonger le plan *France Relance*, mis en œuvre pour soutenir l'économie au sortir de la crise liée au covid 19. Malgré une situation budgétaire déjà dégradée, l'État a fait le choix d'un plan reposant uniquement sur des soutiens financiers et principalement des subventions. En l'absence de réflexion préalable sur les moyens les plus efficaces pour atteindre les objectifs fixés, les autres leviers disponibles, notamment l'achat public, la réglementation et l'accompagnement des entreprises, n'ont pas été mobilisés, ou de manière marginale.

Une gouvernance interministérielle renforcée mais insuffisamment stratégique

Le renforcement de la gouvernance interministérielle constitue l'un des principaux apports du plan par rapport aux PIA précédents. Quatre opérateurs principaux ont été chargés de le mettre en œuvre, chacun dans son champ de compétence : l'Agence de la transition écologique (ADEME), l'Agence nationale de la recherche (ANR), Bpifrance et la Caisse des dépôts et consignations. Cette gouvernance est toutefois complexe et peu ouverte aux parties prenantes, en particulier aux milieux économiques et aux acteurs locaux. Surtout, elle peine à mettre en œuvre un pilotage stratégique de *France 2030,* fondé sur une évaluation continue de ses résultats, suivie d'adaptations à l'échelle du plan (la répartition des moyens entre les stratégies sectorielles étant trop rigide) et à la maille des projets (la capacité à arrêter des projets pour réorienter les financements étant limitée). La Cour recommande de réunir le Comité interministériel de l'innovation (C2I) au moins tous les deux ans, afin notamment d'actualiser les feuilles de route sectorielles sur la base des évaluations réalisées.

La doctrine d'investissement du plan, fixée par la loi, définit les critères d'éligibilité des projets financés par *France 2030,* en particulier leur caractère innovant, contribuant à la croissance économique et à la transition écologique. La volonté d'afficher des enveloppes budgétaires importantes et d'engager rapidement les crédits du plan a cependant abouti à faire financer par *France 2030* des actions qui ne correspondaient pas à des investissements d'avenir mais auraient dû relever de crédits ministériels de droit commun, en particulier s'agissant de politiques publiques pérennes concernant, par exemple, l'accompagnement des étudiants en licence, la connaissance des ressources minérales ou le soutien à la filière aéronautique. C'est pourquoi le lancement des appels à projets devrait être systématiquement précédé d'un cadrage formalisé, comprenant notamment des études de marché et justifiant leur rattachement aux investissements d'avenir.

Un déploiement rapide et concentré, désormais confronté à un « mur d'engagements budgétaires » à financer dans les prochaines années

La sélection des projets repose, dans ses principes, sur un haut niveau d'exigence, fondé sur la sélectivité, la compétition entre projets et le recours à l'expertise. Cette ambition est toutefois nuancée par la diversité des procédures mobilisées et par le poids significatif des projets décidés hors procédure d'appels à projets, notamment les grands projets industriels, qui représentent au moins 38 % des montants engagés. Fin 2025, plus de 33 Md€ de fonds publics avaient été engagés pour financer environ 7 300 projets, principalement sous la forme de subventions (82 %) et, dans une moindre mesure, d'avances remboursables (12 %) et de prises de participations (6 %). Ce recours massif aux subventions présente de nombreux inconvénients et a pu constituer un effet d'aubaine pour certains bénéficiaires. Il est de surcroît nettement plus

coûteux pour les finances publiques. La Cour recommande donc de définir et de mettre en œuvre une doctrine d'utilisation des différents instruments financiers et d'inverser la logique en n'envisageant le versement de subventions qu'en dernier recours.

En dépit de l'instabilité gouvernementale et parlementaire sur la période considérée, l'objectif d'engager rapidement les crédits ouverts a été atteint, au prix toutefois d'une forte concentration des montants sur un nombre restreint de projets, de bénéficiaires et de thématiques : 1 % des projets concentrent 49 % des montants contractualisés et quatre leviers et objectif du plan représentent à eux seuls 59 % de ces montants (le financement de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ; le soutien structurel à l'innovation ; les composants électroniques ; le secteur des véhicules). Les petites structures sont nombreuses parmi les bénéficiaires mais les financements sont principalement attribués aux acteurs les plus capables de porter des projets complexes et exigeant des investissements importants. Les organismes publics et privés de moins de 50 salariés représentent ainsi 61 % des bénéficiaires mais seulement 15 % des montants alloués. Pour satisfaire l'exigence de transparence posée par la loi, la Cour recommande la publication du détail des financements accordés dans le cadre du plan, dans le respect du secret des affaires.

La rapidité du déploiement de *France 2030* a permis d'engager massivement les crédits ouverts. Elle a toutefois créé des fragilités dans le pilotage du plan, qui se traduisent désormais dans le déséquilibre entre les engagements pris et les crédits budgétaires restant à ouvrir. Sur les 54 Md€ prévus initialement, 33 Md€ avaient fait l'objet d'une contractualisation entre l'État et les porteurs de projets fin 2025 et près de 14 Md€ avaient été versés aux bénéficiaires. Cette situation expose l'État à un besoin de financement élevé à moyen terme, aggravé par le manque de visibilité sur les échéances des décaissements à venir. Elle fragilise également le pilotage de la trésorerie des opérateurs, que la Cour recommande de renforcer rapidement tout en garantissant la traçabilité des flux financiers.

À la volonté de décaisser rapidement les crédits du plan a succédé, à partir de 2023, un ralentissement brutal pour faire face au durcissement de la contrainte budgétaire. Les délais d'instruction des projets se sont sensiblement allongés, témoignant de la multiplication d'appels à projet spécifiques, des nombreux allers-retours lors de la sélection et de la temporisation des décisions. La durée moyenne entre le dépôt des dossiers et la contractualisation des projets est passée de 7,8 à 11,3 mois entre 2021 et 2025. Même si la procédure de sélection doit conserver un haut niveau d'exigence, ces délais devraient être mieux maîtrisés pour rester compatibles avec le rythme des projets innovants et ne pas nuire à l'attractivité et à la crédibilité du plan. Au-delà des mesures techniques qui devront être prises pour mieux articuler les crédits de paiement aux décaissements effectifs, doit être également posée la question, sinon d'une réduction, en tout cas d'un lissage dans le temps du volume d'autorisations d'engagement restant à ouvrir d'ici l'achèvement du plan.

Un plan aux résultats encore incertains, dont les fonctions de suivi et de gestion restent à consolider

Il est encore difficile de mesurer les effets du plan *France 2030*, faute de recul suffisant sur la réalisation des projets : fin 2025, 642 seulement, soit moins de 10 % des projets financés, étaient terminés. Les premières évaluations suggèrent que France 2030 a eu un effet déclencheur déterminant pour environ seulement la moitié des projets soutenus. Le reste des

projets a pu bénéficier de ses effets d'accélération ou d'amplification, sans que les données actuellement disponibles permettent d'évaluer l'effet d'aubaine de ces aides publiques, de même que leur effet de levier sur l'investissement privé.

Le lancement du plan *France 2030* a été l'occasion de renforcer le dispositif d'évaluation par rapport aux PIA précédents, grâce notamment à une enveloppe financière identifiée, d'un montant correspondant à 0,1 % des crédits du plan, et à une maquette d'indicateurs complète et hiérarchisée. Les outils de suivi n'ont toutefois pas été développés à mesure que le plan montait en puissance et restent une des grandes fragilités du plan. Le Secrétariat général pour l'investissement (SGPI) n'a pas joué son rôle de prescripteur pour standardiser les données et harmoniser les outils, ce qui rend la remontée d'information partielle, lente et chronophage. Il est maintenant indispensable de mettre en place l'organisation et les outils informatiques entre le SGPI et les opérateurs pour fiabiliser la transmission des données concernant les projets financés par *France 2030*.

Les conditions pour réaliser une évaluation en continu et mesurer les résultats à l'échéance du plan n'ont pas été définies à son lancement. La correction de ces faiblesses exige maintenant des efforts importants et la mobilisation de moyens supplémentaires. La Cour recommande notamment de mettre en place des suivis de cohortes de bénéficiaires afin de disposer des données nécessaires à l'évaluation *ex post*.

Les fonctions de gestion du plan n'ont pas été suffisamment consolidées lors de son lancement et demeurent encore fragiles, en dépit de l'antériorité des PIA depuis 2010. Le dispositif de contrôle interne, encore incomplet, doit être renforcé et s'accompagner d'un programme d'audit des opérateurs. Longtemps lacunaire, le suivi des retours financiers (en particulier des remboursements d'avances) a fait l'objet d'avancées récentes. Il ne garantit toutefois pas encore une traçabilité suffisante ni une consolidation fiable des flux au niveau de chaque projet, ce qui fait également l'objet d'une recommandation de la Cour.

Une simplification des modalités de calcul des frais de gestion des opérateurs a été réalisée, en substituant un système de forfaits au remboursement au réel précédemment appliqué. Cela a permis d'améliorer la prévisibilité budgétaire grâce à une meilleure anticipation des coûts de gestion de chaque dispositif dès la contractualisation avec les opérateurs. Les écarts constatés en la matière entre ces derniers traduisent toutefois des différences de modèles d'organisation qui devraient être mieux analysées pour envisager d'éventuelles baisses des coûts. De manière générale, un bilan économique de la réforme des frais de gestion doit être réalisé afin d'en tirer toutes les conséquences.

Quatre orientations pour mieux cibler, piloter et évaluer de futurs soutiens à l'innovation

En l'absence d'évaluation solide des effets du plan sur l'innovation et le soutien aux industries, il est prématuré de se prononcer sur l'opportunité de prolonger *France 2030* ou de lancer un nouveau plan. Sur la base de l'expérience acquise depuis les premiers PIA et en complément des recommandations formulées plus haut qui portent sur le plan *France 2030* dans sa configuration actuelle, la Cour identifie quatre orientations qui devraient être mises en œuvre dans le cas où de nouveaux dispositifs d'investissement ou de soutien à l'innovation seraient déployés.

Le lancement d'un éventuel nouveau plan d'investissement devrait d'abord être subordonné à la définition précise des objectifs poursuivis et des effets recherchés. Cela devrait conduire à l'identification d'un nombre limité de domaines d'innovation prioritaires, au regard des atouts scientifiques, industriels et économiques de la France. Par ailleurs, la dimension européenne doit être intégrée dès la conception du nouveau plan.

En deuxième lieu, à efficacité égale, les politiques d'investissements d'avenir et de soutien à l'innovation devraient mobiliser en priorité l'achat public et des leviers non financiers (réglementation, simplification administrative, accompagnement des projets, etc.), et réserver les subventions aux cas où elles auraient fait la démonstration de leur plus grande efficacité par rapport aux autres instruments financiers (avances remboursables et prises de participations notamment).

En troisième lieu, la gouvernance devrait être ouverte aux milieux académiques, aux acteurs économiques et aux collectivités territoriales, et mieux distinguer le pilotage stratégique de la conduite opérationnelle. Au sein de cette dernière, une fonction de gestion de portefeuille devrait également être organisée dès l'origine, avec des responsabilités clairement réparties entre opérateurs, administrations ministérielles et instances interministérielles.

Enfin, l'évaluation des résultats devrait être conçue d'emblée comme une composante du pilotage du plan, ce qui implique que le cadre d'évaluation soit défini avant le lancement du dispositif, avec des indicateurs stabilisés, des systèmes d'information interopérables et des méthodes permettant d'apprécier l'effet des soutiens publics.

Recommandations et orientations

La Cour formule les recommandations suivantes, qui portent sur le plan *France 2030* dans sa configuration actuelle et visent à corriger les principales faiblesses relevées :

1. dès 2027, mieux articuler les crédits de paiement avec les décaissements effectifs, en renforçant le pilotage infra-annuel de la trésorerie, en définissant des cibles par opérateur et en introduisant des mécanismes encadrés de fongibilité (*Premier ministre - SGPI*) ;
2. réunir le Comité interministériel de l'innovation en 2027 et au moins tous les deux ans pour analyser les travaux d'évaluation existants et actualiser en conséquence les feuilles de route sectorielles (*Premier ministre - SGPI*) ;
3. dans le respect du secret des affaires, publier à partir de 2027 la liste des bénéficiaires du plan, comprenant les montants et la nature des financements alloués (*Premier ministre - SGPI*) ;
4. dès 2027, renforcer le contrôle du respect de la doctrine d'investissement du plan en formalisant, en amont du lancement de chaque nouvel appel à projets, un document de cadrage partagé avec les ministères et les opérateurs comportant des études de marché (*Premier ministre - SGPI)* ;
5. dès 2027, définir et mettre en œuvre une doctrine explicite d'utilisation des différents instruments financiers, fondée sur le niveau de maturité des projets, leur profil de risque et la potentialité de retour financier, afin de renforcer le recours aux instruments remboursables et aux investissements en fonds propres lorsque cela est pertinent (*Premier ministre - SGPI, ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle, énergétique et numérique, ministère de l'action et des comptes publics*) ;
6. mettre en place, dès 2027, un dispositif de contrôle interne de second niveau fondé sur un programme pluriannuel d'audit des opérateurs (*Premier ministre - SGPI*) ;
7. mettre en place en 2027 un dispositif consolidé de suivi des retours financiers à la maille du projet, incluant une cotation systématique du risque de non-recouvrement inspirée des pratiques de l'ADEME, et compléter la doctrine de recouvrement afin de couvrir l'ensemble des situations, y compris les cas de défaillance des bénéficiaires (*Premier ministre - SGPI*) ;
8. dès 2027, mettre en place une organisation et des outils informatiques partagés par le SGPI et les principaux opérateurs afin de fiabiliser les données des projets et d'améliorer le pilotage stratégique du plan (*Premier ministre - SGPI*) ;
9. mettre en place dès 2027 des suivis de cohortes de bénéficiaires pour être en capacité de mener des évaluations *ex post* (*Premier ministre – SGPI, Comité de surveillance des investissements d'avenir*).

Sans se prononcer sur l'opportunité d'initier un nouveau plan d'investissement, qui succéderait à France 2030, ou de prolonger ce dernier, la Cour formule quatre orientations qui tirent les enseignements de ce plan et devraient être prises en compte dans le cadre de toute nouvelle politique d'investissement d'avenir et de soutien à l'innovation :

- Orientation n° 1 : subordonner le lancement d'un éventuel nouveau plan d'investissement à une définition précise des objectifs poursuivis et des effets recherchés et à l'identification d'un nombre limité de domaines d'innovation prioritaires au regard des atouts scientifiques, industriels et économiques de la France.
- Orientation n° 2 : à efficacité égale, mobiliser prioritairement les leviers non financiers (réglementation, simplification administrative, accompagnement des projets…) et l'achat public pour soutenir l'innovation, et réserver les subventions aux cas où elles démontrent une efficacité supérieure aux autres instruments financiers.
- Orientation n° 3 : mettre en place une gouvernance ouverte sur les milieux académiques, les acteurs économiques et les collectivités territoriales, dissociant le pilotage stratégique de la conduite opérationnelle du plan.
- Orientation n° 4 : concevoir l'évaluation comme une composante du dispositif de pilotage du plan, reposant sur des indicateurs, des procédures et des systèmes d'information élaborés à cet effet préalablement à son lancement.

Introduction

Présenté par le Président de la République le 12 octobre 2021, le plan *France 2030* a été conçu comme un instrument d'investissement public de moyen terme destiné à orienter une part importante de l'effort national vers l'innovation, l'industrialisation et la transition écologique. Il est articulé autour de 10 objectifs sectoriels, assortis de six leviers transversaux. Par son ampleur, la place qu'il accorde à l'innovation et la volonté qu'il manifeste d'orienter les soutiens publics vers des secteurs considérés comme stratégiques, ce plan occupe une place singulière dans la politique économique de l'État.

Le plan *France 2030* s'inscrit dans la continuité des programmes d'investissements d'avenir (PIA) engagés depuis 2010. Ces programmes ont installé au sein de l'action publique une logique d'investissement pluriannuel, sélectif et dérogatoire au droit budgétaire commun, destinée à financer des projets considérés comme structurants pour la croissance de long terme.

France 2030 prolonge cet héritage tout en constituant une double rupture. D'une part, son enveloppe de 54 Md€ (intégrant les 20 Md€ du PIA 4 lancé en janvier 2021) le distingue nettement des PIA antérieurs et lui confère un poids majeur dans les politiques publiques économiques et technologiques du pays. D'autre part, *France 2030* privilégie un soutien plus dirigé à l'innovation, ciblant des secteurs et des technologies considérés comme stratégiques, et vise à mettre en place une continuité de financement, depuis la recherche fondamentale jusqu'à la première industrialisation.

L'importance donnée au soutien dirigé à l'innovation[2] s'accompagne du maintien d'un soutien plus structurel, en direction notamment de l'enseignement supérieur, la recherche, la formation et l'accompagnement des entreprises innovantes. Le plan associe ainsi une ambition de transformation sectorielle à une logique plus classique de consolidation transversale des capacités d'innovation.

La mise en œuvre du plan s'est appuyée sur l'organisation administrative héritée des PIA. Elle consacre ainsi le Secrétariat général pour l'investissement (SGPI), administration placée auprès du Premier ministre, comme structure centrale de coordination, d'animation, de pilotage et d'évaluation de *France 2030*.

Le renforcement de la dimension interministérielle a constitué l'un des traits marquants de *France 2030*. Sa mise en œuvre repose principalement sur quatre opérateurs que sont l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), devenue Agence de la transition écologique, l'Agence nationale de la recherche (ANR), Bpifrance et la Caisse des dépôts et consignations (CDC). Cette rationalisation par rapport aux PIA précédents vise à améliorer la

[2] Le soutien dirigé à l'innovation désigne les dispositifs orientés explicitement vers des secteurs, technologies ou acteurs particuliers. Il se distingue du soutien structurel, diffus ou de guichet, qui vise à encourager plus globalement les projets innovants.

lisibilité générale du dispositif tout en en concentrant l'exécution sur des organismes ayant acquis une expérience substantielle dans l'instruction, la contractualisation et le suivi des projets.

En effet, dès l'origine, le plan a été conçu dans une temporalité resserrée au regard de son ambition, ce qui impliquait une montée en puissance rapide des administrations et des opérateurs afin d'engager et de décaisser les crédits ouverts. Cette contrainte de calendrier procédait de la nature même d'un plan d'investissement de moyen terme (2021-2030) et s'inscrivait dans le prolongement du plan *France Relance*, destiné à soutenir la reprise économique après la crise sanitaire de 2020.

L'échéance pour l'engagement des crédits et le lancement des projets, initialement fixée à 2025, a été repoussée à 2027 et pourrait être encore reportée. Ce décalage tient au changement du contexte économique et financier, lié notamment à la situation très dégradée des finances publiques et, dans une moindre mesure, au temps effectivement nécessaire à la sélection et à la contractualisation de projets complexes.

À mi-parcours du déploiement du plan, alors qu'environ 33 Md€ sur les 54 Md€ alloués à *France 2030* ont fait l'objet d'un contrat de financement avec un porteur de projet, la question posée est celle de l'efficacité du plan dans ses différentes dimensions, de l'atteinte des objectifs fixés et de la qualité de sa gestion.

Le présent rapport traite de la conception et des moyens du plan (chapitre I) et de sa gouvernance (chapitre II). Il analyse la sélection des projets financés (chapitre III), le déploiement et les modalités de gestion du plan (chapitre IV). Enfin, il examine son évaluation afin d'en mesurer les premiers effets (chapitre V).

Chapitre I

Un plan d'investissement ambitieux, confronté à un « mur d'engagements budgétaires » à financer dans les années à venir

Le plan *France 2030* s'inscrit dans le prolongement des PIA tout en marquant une nette inflexion par l'ampleur des moyens mobilisés sur une courte durée, le ciblage des priorités retenues et l'extension du soutien public jusqu'aux phases les plus aval de l'innovation. Lancé dans un contexte de forte attente en matière de souveraineté, de réindustrialisation et de transition écologique, le plan a mobilisé des moyens budgétaires massifs, dont le déploiement rapide pose désormais la question de la capacité à tenir dans la durée les engagements pris par l'État.

I - Un plan ambitieux dans ses objectifs mais lancé sans réflexion suffisante sur les effets attendus et les instruments à mobiliser

A - Une politique renouvelée de soutien à l'innovation, ciblant dix objectifs sectoriels et six leviers transversaux

1 - Un plan d'investissement dans la continuité des PIA et marqué par le contexte de sortie de la crise sanitaire

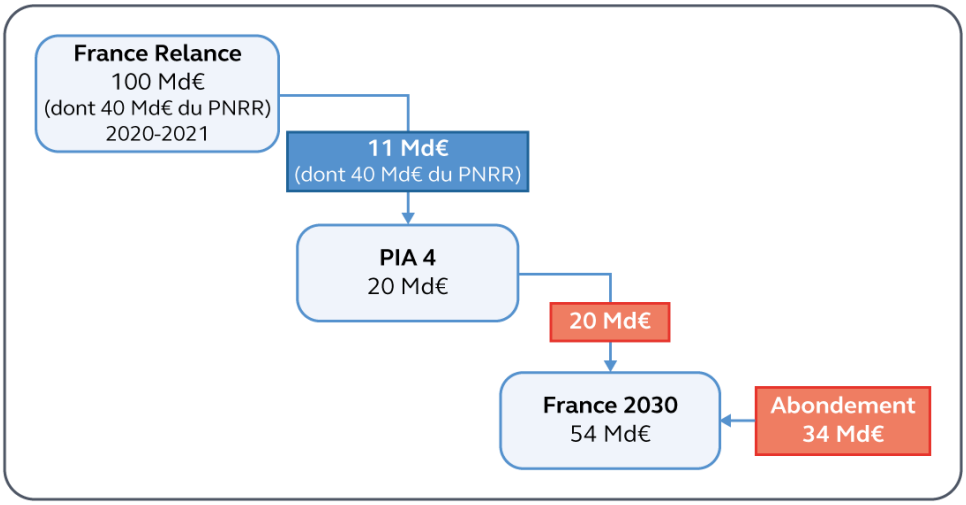
Le plan d'investissement *France 2030* a été annoncé par le Président de la République au sortir de la crise sanitaire, le 12 octobre 2021. Il s'inscrit dans la continuité des PIA lancés depuis 2010 pour soutenir l'innovation et la recherche.

Le lancement du plan *France 2030* est intervenu dans un contexte marqué par un enchaînement de crises, en particulier liées à la pandémie de covid 19 et à l'agression russe en Ukraine, qui ont donné lieu à des plans successifs dont les objectifs se recoupent parfois et dont

les crédits ont pu être repris d'un plan à l'autre[3]. En 2020, le Conseil européen a ainsi adopté le plan *NextGenerationEU*, doté de 750 Md€ afin de soutenir les États les plus durement touchés par la crise sanitaire et de favoriser l'investissement dans les transitions écologique et numérique. Il s'est décliné en France dans le plan national de relance et de résilience (PNRR), dont les 40 Md€ ont contribué à financer le plan *France Relance* de 100 Md€.

Le quatrième PIA, lancé en 2021, a été doté de 20 Md€, dont 11 Md€ correspondaient à des crédits prévus dans le cadre de *France Relance*, comprenant 6 Md€ du PNRR. À la suite des annonces présidentielles d'octobre 2021, le PIA 4 a été intégré dans le plan *France 2030*, qui a par ailleurs été abondé de 34 Md€ par amendement au projet de loi de finances pour 2022[4].

Schéma n° 2 : articulation des plans déployés depuis 2020



Source : Cour des comptes

L'intervention de l'État en soutien à l'innovation vise à corriger les défaillances de marché propres aux activités correspondantes, qui supposent des investissements élevés alors qu'elles génèrent d'importantes externalités positives, notamment par les connaissances produites qui bénéficient à l'ensemble de la collectivité. En dépit de politiques reposant à la fois sur une fiscalité incitative et sur des financements publics directs, la France n'a jamais figuré parmi les dix premiers pays du classement mondial de l'innovation publié chaque année par l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (cf. annexe n° 1).

[3] Deuxième rapport du comité d'évaluation du plan *France relance*, décembre 2022 – France Stratégie et Inspection générale des finances.
[4] Projet de loi de finances pour 2022 (n° 4482) Amendement n°II-2389 - Assemblée nationale.

Le lien entre innovation et croissance dans la théorie économique

Le rapport Draghi[5] souligne qu'après la Seconde Guerre mondiale et jusqu'au milieu des années 1990, l'Europe a rattrapé une partie de son retard de croissance grâce à l'augmentation de sa productivité et à une dynamique démographique soutenue. Depuis lors, cependant, les économies européennes ont manqué la révolution technologique liée au numérique, ce qui les place sur une trajectoire de croissance insuffisante au regard de leur niveau d'endettement.

Selon Jean Tirole[6], ce décrochage par rapport aux États-Unis s'explique notamment par la spécialisation de l'Europe dans des technologies intermédiaires, telles que l'automobile. Il en conclut que la compétitivité européenne face aux acteurs extérieurs suppose une concentration accrue des investissements sur des secteurs à plus forte intensité technologique. Cette analyse rejoint celle du rapport Draghi, qui identifie l'innovation comme le premier levier de redressement de la croissance, et insiste particulièrement sur la nécessité de transformer plus efficacement l'innovation en débouchés commerciaux.

Ces orientations s'inscrivent dans le prolongement des modèles de croissance endogène développés par Paul Romer en 1990 puis par Philippe Aghion et Peter Howitt en 1992 autour du mécanisme de destruction créatrice, d'inspiration schumpétérienne. Ces travaux considèrent l'innovation comme un déterminant central de la croissance économique de long terme, sous réserve d'un renouvellement continu, chaque innovation ayant pour effet de rendre les précédentes obsolètes.

Depuis le début du XXI^{ème} siècle, les innovations technologiques s'accompagnent toutefois d'une croissance modérée et de gains de productivité très faibles, en particulier en Europe. Les économistes expliquent ce paradoxe par un cadre réglementaire jugé excessivement contraignant et par le niveau insuffisant des dépenses privées de recherche et développement (R&D)[7].

2 - Une compétition internationale croissante dans le soutien à l'innovation

De nombreux États ont structuré leur stratégie économique autour de l'innovation et mis en place des plans de soutien destinés à assurer une croissance de long terme ainsi qu'à renforcer leur souveraineté et leur autonomie (cf. annexe n° 2). Ces plans présentent des caractéristiques convergentes : ils sont dotés de moyens financiers importants, relèvent de structures de pilotage propres, souvent interministérielles, et poursuivent des objectifs proches, qu'il s'agisse de favoriser l'émergence d'innovations de rupture, de contribuer à la décarbonation de l'industrie et des mobilités ou d'améliorer la performance des technologies numériques, notamment dans le domaine de l'intelligence artificielle.

La Chine a ainsi engagé un plan d'innovation couvrant la période 2026-2030 afin de passer d'un modèle d'« atelier du monde » à celui de « *leader* de l'innovation ». Ce plan, dont le montant n'est pas public mais estimé à 500 Md$ (soit environ 440 Md€), vise à réduire la dépendance du pays à l'égard des chaînes d'approvisionnement étrangères et à constituer un écosystème technologique autonome. Il cible plus particulièrement l'intelligence artificielle, les technologies numériques et la modernisation industrielle. Cette stratégie conduit la Chine à concentrer ses financements sur les domaines applicatifs davantage que sur la recherche fondamentale.

[5] M. Draghi, *L'avenir de la compétitivité européenne*, 2024.
[6] C. Fuest, D. Gros, P-L. Mengel, G. Presidente et J. Tirole, *EU Innovation Policy*, 2024.
[7] Voir notamment A. Bergeaud, *Le rôle de l'État dans l'innovation privée | Cairn.info*, 2024 et A. Bergeaud, *Faut-il repenser les politiques d'innovation en France ? | Teco*, 2025.

Aux États-Unis, le soutien à l'innovation repose notamment sur une agence, la *Defense Advanced Research Projects Agency* (DARPA), qui intervient dans les domaines civil et militaire. À l'instar de la Chine, les États-Unis orientent prioritairement leurs soutiens vers la recherche appliquée et le développement de prototypes. Les priorités financées portent sur l'intelligence artificielle et les énergies propres. Cette politique accorde également une place importante à la souveraineté, à travers le soutien apporté à des démarches de relocalisation.

À l'échelle européenne, la Commission européenne déploie le programme *Horizon Europe*, doté d'un budget de 95 Md€ pour financer, sur la période 2021-2027, des appels à projets en matière de recherche et d'innovation. Ce programme est piloté par la Commission, assistée de comités de programme composés de délégués et d'experts des États membres. Ses priorités portent notamment sur la transition écologique, la transition numérique et la résilience dans le domaine de la santé.

L'Allemagne a créé en 2019 une agence consacrée à l'innovation de rupture, dénommée *SPRIND*, dont l'objectif prioritaire, à la différence du modèle américain auquel elle emprunte certains traits, est de faire émerger de nouveaux acteurs économiques. L'agence *SPRIND* propose aux porteurs de projet un modèle de financement par le préachat de leurs produits, dans le cadre de « défis » constitués de phases courtes, reposant sur une logique d'arrêt rapide des projets insuffisamment concluants, permise notamment par une délégation complète de l'État vers l'opérateur. Ce dispositif se caractérise également par la forte intensité de l'accompagnement des porteurs de projet. Le plan allemand finance prioritairement l'intelligence artificielle, la robotique et les technologies contribuant à la transition écologique.

Le Royaume-Uni s'est également doté, en 2025, d'une stratégie destinée à soutenir les atouts du pays au moyen d'un plan décennal visant à accroître les investissements et à développer les industries du futur. Cette stratégie met l'accent sur huit secteurs à forte croissance, parmi lesquels figurent les énergies vertes, la défense et le numérique.

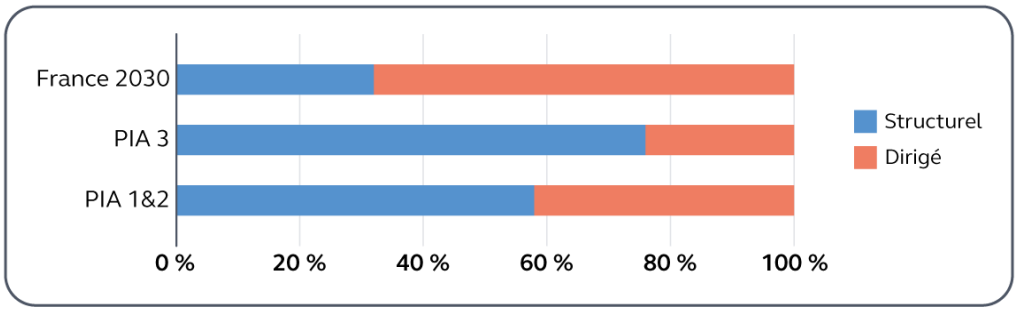
B - Une volonté de davantage cibler les soutiens et de les prolonger jusqu'à l'industrialisation, au risque de perdre de vue l'innovation

1 - Un fort accent mis sur le soutien dirigé à l'innovation, dans le cadre de priorités nombreuses et hétérogènes

France 2030 se distingue des PIA par l'importance donnée au soutien dirigé à l'innovation dans des secteurs et sur des objets déterminés, même si le soutien plus structurel aux acteurs innovants n'a pas disparu du plan. Les deux logiques sont considérées comme complémentaires pour, d'un côté, concentrer les moyens autour d'enjeux structurants (l'énergie nucléaire, l'avion bas carbone, les batteries pour l'automobile, etc.) et, de l'autre, financer la recherche et l'innovation des acteurs privés et publics afin de faire émerger des projets et soutenir leur croissance.

La répartition des crédits alloués à *France 2030* traduit cette évolution : sur les 54 Md€ du plan, 44 Md€ sont consacrés au soutien dirigé et 10 Md€ au soutien structurel, des proportions en nette rupture avec les PIA précédents.

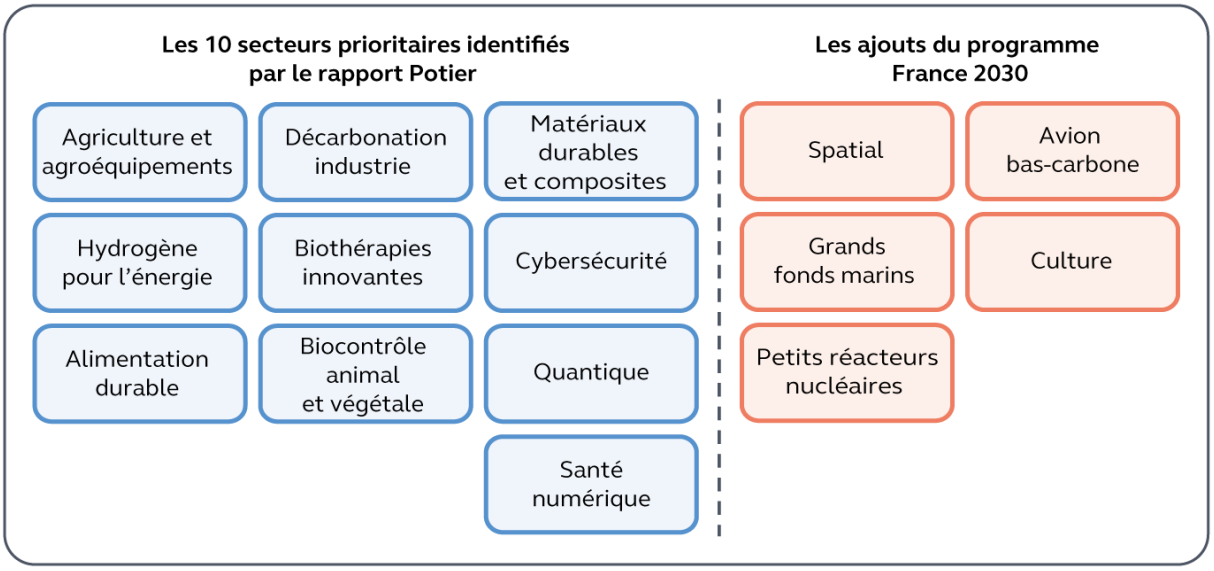
Graphique n° 1 : répartition des crédits entre soutien structurel et dirigé à l'innovation



Source : Cour des comptes d'après le rapport du Comité de surveillance des investissements d'avenir, 2026

La définition des secteurs prioritaires s'est notamment inspirée des travaux réalisés en 2019 par un collège d'experts présidé par Benoît Potier, président-directeur général d'Air Liquide, visant à identifier, au regard des forces et des faiblesses technologiques de la France, les marchés émergents sur lesquels concentrer l'action publique. Cet examen avait conduit à retenir 10 marchés prioritaires[8] et 12 autres marchés nécessitant la poursuite du soutien public[9]. Ces orientations ont été reprises dans le plan *France 2030*, qui y a ajouté des objectifs relatifs à l'énergie nucléaire, à la culture, aux fonds marins, à l'espace et à l'avion bas carbone.

Schéma n° 3 : comparaison entre les objectifs et leviers du plan *France 2030* et les marchés prioritaires identifiés dans le rapport Potier



Source : Rapport du Comité de surveillance des investissements d'avenir, avril 2026

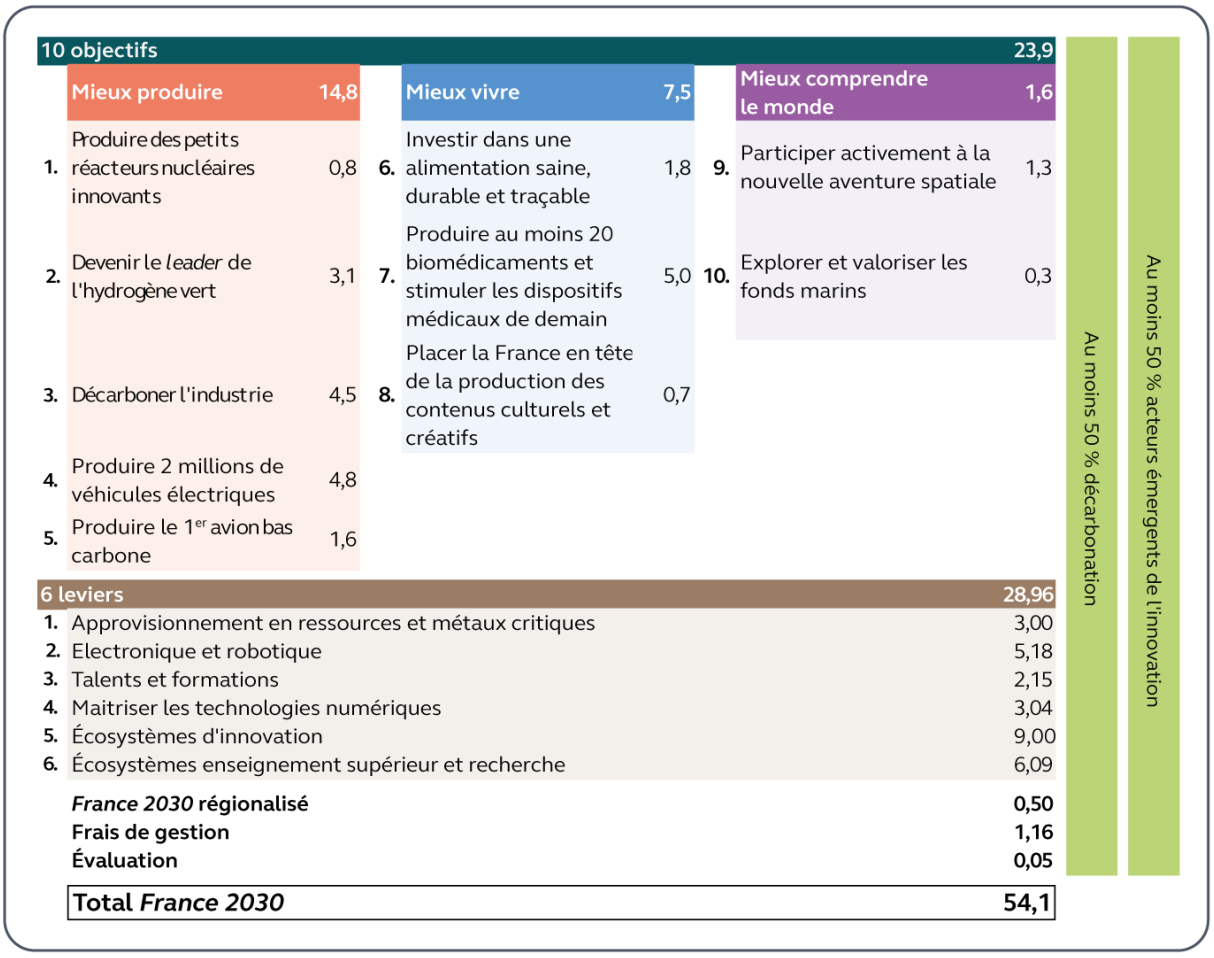
[8] Agriculture et agroéquipements, alimentation durable pour la santé, biocontrôle animal et végétal, santé numérique, biothérapies et bioproduction de thérapies, hydrogène pour les systèmes énergétiques, décarbonation de l'industrie, nouvelles générations de matériaux composites, technologies quantiques, cybersécurité.

[9] Carburants durables, infrastructures de stockage et de traitement des données, éolien en mer, nouvelles générations de photovoltaïque, bâtiment innovant, recyclage des matériaux de construction, recyclage et valorisation des déchets, produits biosourcés, *e-learning* et *ed-tech*, fabrication additive, batteries pour véhicules électriques, microélectronique *hardware* et *software* embarqué.

En résultent les 10 objectifs sectoriels et les six leviers transversaux de *France 2030*, auxquels s'ajoutent, d'une part, le volet régionalisé du plan et, d'autre part, deux principes transversaux : consacrer au moins la moitié des dépenses à la décarbonation de l'économie et au moins la moitié à des acteurs émergents, c'est-à-dire ayant moins de 12 ans d'ancienneté selon la définition retenue par le SGPI. Enfin, les projets financés doivent respecter le principe général de *« ne pas causer de préjudice important »* à l'environnement[10].

La répartition de l'enveloppe financière de 54 Md€ entre les différents objectifs et leviers n'a pas fait l'objet de travaux d'analyse pour objectiver le besoin correspondant.

Schéma n° 4 : répartition des crédits du plan *France 2030* par objectifs et leviers, en Md€



Source : Cour des comptes d'après des données SGPI, au 15 mars 2025

Chaque levier et objectif a ensuite fait l'objet d'une déclinaison opérationnelle dans le cadre d'une « feuille de route », validée en réunion interministérielle en novembre 2022, elle-même déclinée en actions plus thématiques[11].

[10] Le principe « *Do No Significant Harm* » (DNSH), défini par l'Union européenne, a pour objectif d'éviter les activités économiques, investissements et réformes qui causeraient un préjudice important à l'environnement et d'encourager ceux qui contribuent aux politiques et stratégies environnementales de l'UE.
[11] Cf. annexe n° 6 sur la répartition des crédits du plan *France 2030*.

Il ressort de cet ensemble d'éléments que le plan *France 2030* se caractérise par une multitude d'objectifs et d'objets très hétérogènes dans leur nature, leur ambition et leur contenu. Ce plan mélange par ailleurs des objectifs de politique publique d'ensemble (la décarbonation par exemple), des objectifs plus spécifiques (la production de voitures électriques par exemple) et des dispositifs sans objectif assigné (dans le domaine spatial par exemple). Alors que le rapport Potier invitait à « *faire des choix de secteurs prioritaires, sur lesquels focaliser des soutiens massifs à l'innovation* », le plan couvre la quasi-totalité des secteurs économiques et illustre une incapacité persistante à arbitrer plutôt qu'un véritable effort de priorisation du soutien public à l'innovation.

2 - Une importance nouvelle donnée à l'industrialisation, au risque de marginaliser le soutien à l'innovation

L'autre grande nouveauté de *France 2030* par rapport aux PIA qui l'ont précédé réside dans le prolongement du soutien de l'innovation jusqu'à la phase d'industrialisation. Les PIA 1 et 2 étaient orientés vers l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation des entreprises dans les secteurs stratégiques. Le PIA 3 visait quant à lui à soutenir toute la chaîne de l'innovation, depuis la recherche fondamentale jusqu'aux démonstrateurs et prototypes. France 2030, et le PIA 4 avant lui, ne se résume pas à un plan de soutien à l'innovation et prolonge le soutien public dans une logique de continuité des financements.

La doctrine des investissements d'avenir, édictée dans la loi du 9 mars 2010 de finances rectificative pour 2010, a été amendée en conséquence en 2021[12] pour intégrer l'objectif de transformation de la base industrielle : les projets financés doivent être « *innovants et destinés à augmenter le potentiel de croissance de l'économie, accélérer la transition écologique et augmenter la résilience de l'organisation socio-économique du pays. Les programmes peuvent, de manière complémentaire, financer des projets de développement et de transformation de la base industrielle du pays* »[13].

La dimension industrielle du plan a toutefois pris le dessus sur le soutien à l'innovation, du fait notamment du financement de la construction d'usines de batteries électriques et de semi-conducteurs et de projets de décarbonation de productions industrielles. Cette déformation résulte également de la volonté de consommer rapidement les crédits du plan afin de produire des effets économiques à court terme, objectif auquel les projets les plus matures se prêtaient plus aisément.

Ce déséquilibre au profit de l'industrialisation est illustré par la répartition des crédits du plan. Sur les 46 Md€ d'autorisations d'engagement (AE) consommées depuis 2021, 26 Md€ ont été consacrés aux phases les plus en aval de l'innovation, du déploiement à l'industrialisation, soit 55 % du total. Les phases en amont, notamment le financement des programmes et équipements prioritaires de recherche (PEPR) et la valorisation de la recherche, ne représentent que 30 % des AE consommées, en intégrant les aides « structurelles » à l'innovation distribuées par Bpifrance.

[12] Art. 187 de la loi du 30 décembre 2021 de finances pour 2022.
[13] Art. 8 de la loi du 9 mars 2010 de finances rectificative pour 2010 modifié par la loi de finances pour 2022.

Le plan *France 2030* s'apparente donc davantage à une politique industrielle comprenant une importante dimension de soutien à l'innovation, qu'à une stratégie d'innovation comme d'autres pays ont pu en déployer.

France 2030 comparé à des stratégies d'innovation étrangères

Aux États-Unis, le *CHIPS and Science Act* (2022) se rapproche de *France 2030* par son orientation industrielle, notamment à travers le renforcement des capacités nationales de production de semi-conducteurs. Il s'en distingue cependant par le périmètre plus resserré de son principal volet industriel, centré sur une chaîne de valeur critique. Le dispositif associe aides à l'investissement, soutien à la R&D et développement des compétences, dans une logique de concentration des moyens sur un secteur stratégique.

En Allemagne, le *High-Tech Agenda Deutschland*, adopté en 2025, vise à concentrer l'intervention publique sur six technologies clés et cinq champs de recherche stratégiques. Son principal objectif est d'organiser la continuité entre recherche, formation, développement industriel et création de valeur autour de technologies prioritaires.

Au Royaume-Uni, le *Science and Technology Framework*, mis à jour en 2025, constitue le cadre transversal de la politique scientifique et technologique. Il vise principalement à agir sur les conditions de l'innovation (infrastructures de recherche, développement des compétences, réglementation, etc.). Il adopte donc une approche plus systémique que France 2030 pour développer les leviers permettant au système d'innovation de produire des effets économiques et industriels.

En Corée du Sud, le cinquième *Science and Technology Master Plan*, qui couvre la période 2023-2027, présente une stratégie nationale d'innovation plus large que le seul soutien à des technologies prioritaires. Il fixe les orientations de moyen terme de la politique scientifique et technologique coréenne, identifie des technologies stratégiques et encourage la coopération entre acteurs publics et privés. Il vise donc à donner un cadre pluriannuel cohérent aux politiques contribuant à l'innovation, ce qui n'exclut pas une dimension industrielle, notamment dans les semi-conducteurs, les batteries, le nucléaire ou l'hydrogène.

Au Japon, le sixième *Science, Technology and Innovation Basic Plan 2021-2026* constitue le cadre pluriannuel de référence de la stratégie d'innovation. Il organise l'action publique autour de la vision *Society 5.0*, qui vise à l'émergence d'une société « *centrée sur l'humain, dans laquelle le développement économique et la résolution des problèmes sociaux sont rendus compatibles grâce à un système fortement intégré entre l'espace numérique et l'espace physique* »[14]. Il constitue donc une stratégie d'ensemble destinée à orienter le système national d'innovation, depuis la recherche fondamentale jusqu'à la diffusion des technologies dans la société et l'économie.

Il résulte de cet ensemble d'éléments que le plan *France 2030* s'apparente davantage à une politique industrielle orientée vers la transformation de secteurs économiques ciblés, la constitution de capacités productives nationales et la réponse à des objectifs politiques de souveraineté, de compétitivité et de décarbonation. L'innovation y occupe une place centrale, comme un levier au service d'objectifs industriels et macroéconomiques plus larges.

[14] Government of Japan, *Science, Technology, and Innovation Basic Plan*, 2021.

C - Un plan lancé sans coordination avec les programmes européens et sans réflexion préalable sur les effets attendus et les instruments à mobiliser

1 - Une absence de coordination avec les programmes et financements européens

France 2030 a été élaboré comme un plan national d'investissement, à partir de priorités nationales, sans être conçu comme la déclinaison française d'une stratégie européenne coordonnée d'innovation et d'industrialisation. Ses objectifs rejoignent cependant plusieurs orientations européennes, définies en particulier dans le cadre du plan *Horizon Europe*. Doté de 95,5 Md€ pour soutenir la recherche et l'innovation sur la période 2021-2027, *Horizon Europe* finance notamment les programmes du Conseil européen de la recherche et du Conseil européen de l'innovation, dont les priorités recoupent largement celles de *France 2030*.

L'enjeu de coordination porte principalement sur l'organisation de complémentarités et de synergies plus fortes entre les financements nationaux et les instruments européens. La Cour a déjà relevé, à propos de la mobilisation des fonds européens de recherche[15], que la politique nationale de recherche et la politique européenne ne faisaient pas l'objet d'une véritable coordination, alors même que plusieurs dispositifs français couvrent des thématiques proches de celles d'*Horizon Europe*. Cette situation peut créer des doublons, réduire la lisibilité des dispositifs publics et limiter l'incitation à candidater aux financements européens, certains porteurs de projets pouvant privilégier des financements nationaux jugés plus accessibles.

Les projets importants d'intérêt européen commun (PIIEC) constituent, à ce stade, le principal instrument d'articulation entre *France 2030* et le cadre européen. Ils constituent un outil utile de coordination mais restent ciblés sur certains secteurs et projets (cf. annexe n° 3).

Le manque de continuité et de synergie entre les dispositifs français et européens est particulièrement sensible pour les projets qui doivent franchir les étapes postérieures à la recherche et au premier déploiement. *France 2030* intervient en effet à l'échelle nationale alors que les marchés pertinents, les levées de fonds et les partenariats industriels se situent fréquemment à l'échelle européenne, voire internationale. À défaut d'un relais suffisamment organisé entre financement national, programmes européens et capitaux privés, certains porteurs de projet peuvent être conduits à rechercher hors d'Europe les ressources nécessaires à leur développement, avec un risque élevé de transfert des actifs, des compétences et de la valeur créée à partir de financements publics nationaux.

L'absence d'intégration de *France 2030* dans une stratégie européenne coordonnée n'appelle donc pas nécessairement la création d'un programme européen qui s'y substituerait (par exemple un plan « Europe 2040 »). Elle met en revanche en évidence un défaut d'organisation des continuités entre les financements nationaux et européens. Une meilleure articulation devrait permettre d'identifier, lors de l'élaboration des appels à projets mais aussi durant la sélection et le suivi des projets, les dispositifs européens susceptibles d'être mobilisés, les relais de financement nécessaires au passage à l'échelle et les risques de transfert hors de France ou hors de l'UE des entreprises et actifs financés.

[15] Cour des comptes, *La mobilisation des fonds européens en matière de recherche : les programmes Horizon 2020 et Horizon Europe*, communication à la commission des finances de l'Assemblée nationale, janvier 2025.

2 - Une absence d'étude préalable des effets attendus et des instruments à mobiliser

Alors que la modélisation des effets d'un plan d'investissement public fait l'objet de nombreux travaux d'économistes en France et à l'étranger, *France 2030* a été lancé et adopté sans étude d'impact préalable. La réalisation d'une étude d'impact aurait pourtant permis de disposer d'une projection des effets attendus de la mise en œuvre du plan sur l'économie et sur la croissance.

L'évaluation de l'impact macroéconomique de *France 2030* a finalement été publiée en avril 2026[16], plus de quatre ans après le lancement du plan, par le comité scientifique mis en place en juin 2024, à la demande du Premier ministre, animé par le Haut-Commissariat à la stratégie et au plan. Selon cette évaluation, le plan pourrait, à l'horizon 2030, accroître le produit intérieur brut de 0,4 à 0,6 point et permettre la création de 25 000 à 58 000 emplois[17].

Le lancement de *France 2030* n'a pas non plus été précédé d'une analyse des instruments les plus adaptés pour atteindre les effets recherchés. Le plan a principalement été conçu comme un outil de distribution de financements, sans envisager une combinaison plus large de leviers d'action comme la règlementation, la normalisation et l'achat public. Il en est résulté une approche centrée sur l'ouverture d'enveloppes financières, davantage que sur la détermination, objectif par objectif, de la combinaison d'instruments la plus efficace pour produire les transformations attendues.

Cette orientation s'est traduite par la conception d'un plan concentré uniquement sur les instruments financiers et mobilisant de façon très majoritaire les subventions. Le recours massif aux subventions a répondu aux demandes de certaines entreprises, relayées par les ministères, afin de proposer aux porteurs de projet un financement simple, rapidement mobilisable et cohérent avec l'exigence de déploiement accéléré des crédits. Ce choix s'est inscrit dans la continuité de *France Relance*, ce qui rapproche *France 2030* d'une logique de soutien économique transversal, alors que les investissements d'avenir ont vocation à financer des projets transformants, risqués et inscrits dans le temps long. Des instruments mieux adaptés à certains projets, tels que les avances remboursables, les prêts, les garanties ou les prises de participation, ont été laissés de côté alors qu'ils permettent de mieux partager les risques et d'obtenir un retour sur investissement lorsque les projets réussissent.

Cette faiblesse avait déjà été identifiée dans les travaux antérieurs de la Cour sur les PIA, qui ont souligné l'intérêt de mettre en œuvre une gamme diversifiée d'instruments pour préserver la spécificité des investissements d'avenir par rapport à des subventions budgétaires classiques[18]. Elle a également été relevée par le Comité de surveillance des investissements d'avenir (CSIA) qui, dès 2023, a alerté sur la place disproportionnée des subventions dans les engagements de *France 2030* et recommandé de préciser leur doctrine d'emploi par rapport aux avances remboursables[19].

[16] DG Trésor, *Rapport d'évaluation macroéconomique ex-ante du plan d'investissement France 2030,* 2026.
[17] Chiffres confirmés dans un article de Côme Pollet et Émeline Le Hir publié dans la revue *Trésor-Éco* de juillet 2026 : *Évaluation macroéconomique ex ante du plan France 2030*.
[18] Cour des comptes, *Le programme d'investissement d'avenir : un acquis à consolider, un rôle spécifique à mieux définir,* observations définitives, octobre 2021.
[19] CSIA, *Première évaluation* in itinere *de France 2030,* juin 2023.

II - Un plan doté d'importants moyens financiers, confronté à un « mur d'engagements » à financer dans les années à venir

A - Des moyens massifs engagés rapidement, au prix d'une complexité et de premiers déséquilibres

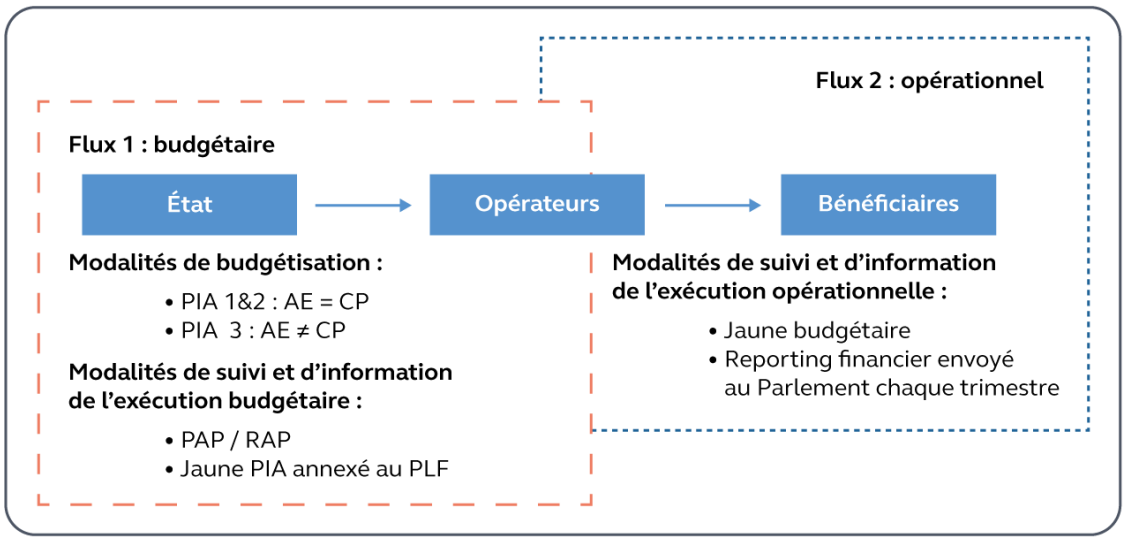
1 - Un dispositif financier dérogatoire pour porter des investissements pluriannuels, qui complexifie le pilotage du plan

Le plan s'inscrit dans un cadre budgétaire spécifique hérité des PIA, conçu pour permettre le financement d'investissements de long terme dont l'exécution s'étend sur plusieurs années. Ce dispositif présente des caractéristiques qui s'écartent des modalités habituelles d'exécution budgétaire et conduisent à dissocier plusieurs temporalités de la dépense publique.

Le caractère dérogatoire du dispositif repose en premier lieu sur l'existence de plusieurs niveaux distincts d'engagement. D'une part, l'ouverture des autorisations d'engagement (AE) permet à l'État de disposer des crédits nécessaires pour couvrir des engagements pouvant produire des effets sur plusieurs exercices, conformément au fonctionnement budgétaire de droit commun pour les dépenses pluriannuelles. D'autre part, l'engagement juridique des projets financés intervient dans le cadre propre aux programmes d'investissements d'avenir à travers des décisions du Premier ministre (DPM), qui interviennent après la sélection des projets et autorisent les opérateurs à contractualiser avec les bénéficiaires.

Le dispositif conduit également à distinguer deux circuits financiers complémentaires. Un premier circuit, budgétaire, retrace les versements réalisés sur des comptes au Trésor par l'État aux opérateurs sous forme de crédits de paiement (CP). Un second circuit, opérationnel et extra-budgétaire, correspond aux décaissements effectués ensuite par les opérateurs aux bénéficiaires finaux selon le calendrier propre à l'exécution des projets.

Schéma n° 5 : circuit financier du plan



Notes : PAP = projet annuel de performance, RAP = rapport annuel de performance, PLF = projet de loi de finances, « jaune » = annexe du PLF présentant les informations relatives à une politique spécifique.
Source : SGPI

Il en résulte une dissociation entre trois temporalités : celle de l'autorisation budgétaire, celle de l'engagement juridique des projets et celle des décaissements effectifs au profit des porteurs de projets. Cette architecture permet de sécuriser des financements de long terme et d'adapter le rythme des paiements à l'avancement réel des projets. Elle introduit toutefois une complexité particulière pour le pilotage, dans la mesure où la consommation budgétaire observée dans les comptes de l'État ne correspond pas directement à la réalisation effective des investissements.

Cette organisation emporte également des conséquences spécifiques en matière d'information et de contrôle parlementaires. L'information du Parlement sur les investissements d'avenir est encadrée par la loi[20] et repose principalement sur trois supports : le « jaune budgétaire » annexé au projet de loi de finances, le projet annuel de performances et un compte rendu financier trimestriel élaboré par le SGPI à partir des données que lui communiquent les opérateurs. Ces documents doivent notamment présenter les investissements prévus et réalisés, les montants engagés et décaissés, les modalités de financement, les cofinancements attendus et obtenus, les retours sur investissement, ainsi que les conséquences des investissements sur les finances publiques.

La structure même du dispositif rend cependant l'exercice particulièrement complexe. La coexistence de flux budgétaires et extra-budgétaires, l'existence de plusieurs niveaux d'engagement et le décalage entre les temporalités budgétaires et opérationnelles rendent plus difficile la construction d'une vision consolidée de l'état réel d'avancement du plan. Les travaux récents de la Cour ont conduit à plusieurs améliorations, notamment l'explicitation des notions de flux budgétaires et extra-budgétaires dans le « jaune budgétaire », l'introduction de prévisions pluriannuelles d'engagements et de décaissements ainsi qu'un suivi spécifique de *France 2030*. Malgré ces progrès, des limites demeurent concernant la vision consolidée des investissements effectivement réalisés, des modalités de financement mobilisées et des retours financiers attendus ou constatés.

2 - Un engagement rapide des crédits, suivi d'ajustements successifs sous contrainte

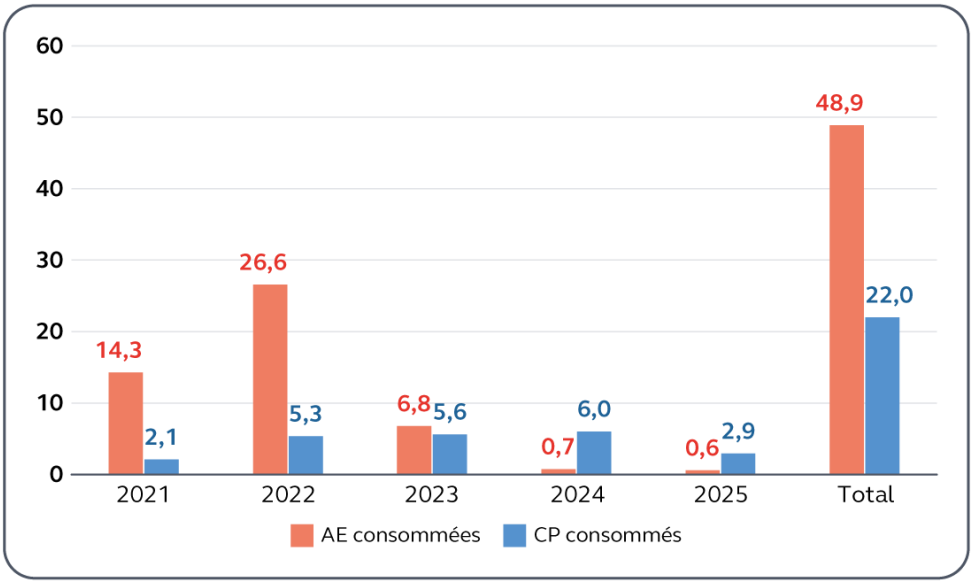
La dissociation entre les flux budgétaires (AE et CP) et extra-budgétaires (engagements et décaissements) apparaît clairement dans la phase initiale du plan, les engagements ayant été réalisés à un rythme nettement supérieur à celui des décaissements. La volonté de déployer rapidement le plan France 2030 visait à produire sans délai des effets d'entraînement sur les filières industrielles, technologiques et de recherche. Cette exigence a conduit à une concentration de la consommation des autorisations d'engagement au démarrage du plan.

Ainsi, 16,6 Md€ d'autorisations d'engagement (AE) ont été ouverts en 2021, puis 34,0 Md€ en 2022, complétés par 263 M€ en 2023, soit un total de 50,8 Md€ fin 2025. La consommation de ces AE a suivi une trajectoire très dynamique notamment liée à la signature de conventions de financement avec plusieurs projets de grande ampleur, avant de ralentir nettement à partir de 2024.

Cette dynamique a conduit à une dissociation marquée entre les différents temps de la dépense. Les engagements ont été réalisés à un rythme nettement supérieur à celui des crédits de paiement et des décaissements, ces derniers ne montant en charge que progressivement, en fonction de l'avancement des projets.

[20] Loi n° 2019-1479 du 28 décembre 2019 de finances pour 2020.

Graphique n° 2 : chronique de consommation des AE et d'exécution des CP de *France 2030* (programmes 424 et 425) (en Md€)



Source : Cour des comptes d'après données du SGPI

Dès l'automne 2023, le SGPI a constaté que la programmation (58,9 Md€) excédait de plus de 8 Md€ la ressource pilotable[21] (50,6 Md€). Cette situation s'explique notamment par un niveau d'annonces et de programmation supérieur aux ressources effectivement mobilisables, dans un contexte de suivi des engagements encore insuffisamment consolidé. La reprogrammation engagée à partir de cette date a reposé sur des arbitrages explicites, visant à rétablir la soutenabilité du plan. Il a notamment été acté qu'aucune enveloppe ne serait sanctuarisée et que tout nouvel engagement devrait être gagé par des économies réalisées au sein du plan.

Ce travail de reprogrammation a permis de contenir l'enveloppe pluriannuelle à 50,5 Md€ fin 2023. Il a également conduit à corriger certaines erreurs de calibrage, en particulier la double comptabilisation d'une partie des crédits entre objectifs et leviers. Au-delà de leur dimension technique, ces ajustements mettent en évidence le caractère encore inachevé de la maquette de pilotage lors de la montée en charge du plan, ainsi que les difficultés d'articulation entre les différentes strates de suivi (programmes et actions budgétaires d'un côté, objectifs, leviers et stratégies d'accélération de l'autre).

[21] La ressource pilotable constitue une enveloppe budgétaire opérationnelle, distincte de l'affichage global du plan. L'écart entre la ressource pilotable et l'enveloppe globale de 54 Md€ s'explique par : 1) le mécanisme des dotations non consomptibles (DNC) : le capital est versé mais non consommé, seuls les intérêts financent des actions. Le capital n'est donc pas pilotable comme des crédits budgétaires ; 2) les ressources extrabudgétaires : intérêts des DNC et fonds pour l'innovation et l'industrie. Ces ressources ne transitent pas entièrement par les programmes 424 et 425 et ne relèvent pas du pilotage annuel en CP.

B - Une exécution financière hétérogène, reflétant la diversité des projets financés et des instruments mobilisés

1 - Un niveau de décaissement contrasté selon les objectifs et leviers du plan

La montée en charge financière de *France 2030* ne peut être appréciée uniquement au niveau agrégé. Les données mettent en évidence des écarts très significatifs sur les montants engagés par une décision du Premier ministre, contractualisés et décaissés entre les différents objectifs et leviers.

Tableau n° 1 : taux d'engagement, de contractualisation et de décaissement par objectif et levier (en % de l'enveloppe)

Objectif / levier	Engagement	Contractualisation	Décaissement
O1 Nucléaire	96,3	89,4	35,9
O2 Hydrogène et ENR	70,3	60,6	20,7
O3 Décarboner l'industrie	57,2	38,0	3,0
O4 Avion bas carbone	99,1	98,3	43,6
O5 Véhicules	84,7	83,3	33,2
O6 Agriculture	69,0	44,5	15,8
O7 Santé	77,8	62,9	26,0
O8 Culture	59,4	52,1	25,3
O9 Spatial	74,7	52,7	29,5
O10 Fonds marins	85,5	79,9	28,2
L1 Matières premières	84,9	57,8	17,5
L2 Composants électroniques	97,1	93,6	34,4
L3 Formation	87,5	78,2	44,8
L4 Numérique	72,9	69,7	31,8
L5 Capital-innovation de rupture, start-ups industrielles et accélération de la croissance	78,2	51,8	29,0
L6 Enseignement supérieur, recherche et innovation	86,1	79,2	64,3
L7 Régionalisé	53,6	49,1	32,2

Source : Cour des comptes d'après des données du SGPI, au 31 décembre 2025

Ces données montrent que la capacité d'engagement est globalement élevée, parfois proche de l'épuisement de l'enveloppe, mais que la transformation en contractualisation puis surtout en décaissements demeure très inégale. L'objectif relatif à la décarbonation de l'industrie illustre particulièrement cet écart : fin 2025, plus de la moitié de l'enveloppe avait été engagée, mais à peine 38 % contractualisée et 3 % seulement décaissée. À l'inverse, certains

objectifs, comme l'avion bas carbone ou le nucléaire, présentent un niveau de contractualisation très élevé et une progression plus avancée des décaissements.

Les taux pour les leviers mettent par ailleurs en évidence des différences fortes de consommation. Le levier 6, consacré au soutien à l'écosystème d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation, affiche un niveau de décaissement particulièrement avancé. À l'inverse, le volet régionalisé du plan (levier 7) se situe en retrait, tant du point de vue des engagements que de la contractualisation. Les leviers industriels ou d'innovation en fonds propres, bien qu'amplement engagés, présentent des taux de décaissement plus faibles, traduisant des temporalités plus longues ou des difficultés de mise en œuvre.

2 - Le poids des projets de grande ampleur dans la trajectoire d'exécution

L'exécution financière de *France 2030* est fortement structurée par un nombre limité de projets de grande ampleur, dont les montants unitaires élevés et les calendriers de réalisation longs influencent directement la trajectoire des décaissements.

Ces grands projets industriels, en particulier dans les secteurs de la décarbonation, des semi-conducteurs ou des batteries, concentrent une part significative des engagements. Trois d'entre eux représentent à eux seuls 5,75 Md€, soit environ 16 % des crédits engagés dans le cadre du plan. Leur mise en œuvre repose sur le franchissement d'étapes techniques et industrielles complexes, dont les retards affectent directement le rythme des décaissements. Ces décalages ne sont pas compensés par les autres projets, dont les montants unitaires sont plus faibles.

Au troisième trimestre 2025, les 20 principaux projets[22], représentant environ 11 Md€ de contractualisations, présentaient un niveau de décaissement moyen de seulement 38,5 %, illustrant leur inachèvement et l'importance des décaissements à venir. Cette concentration des montants accroît la sensibilité du plan aux aléas industriels et constitue un facteur déterminant des déséquilibres observés dans la trajectoire financière.

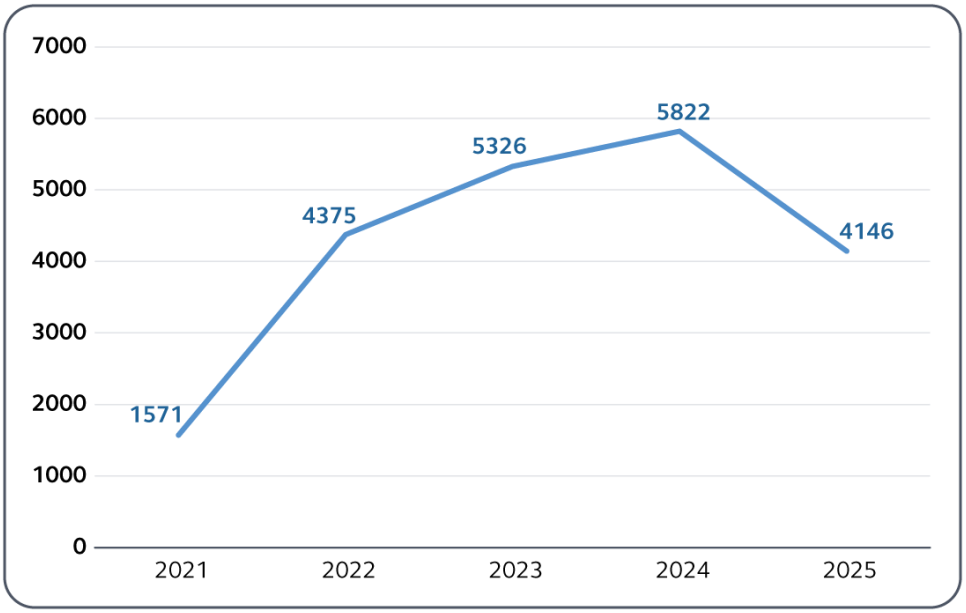
C - Une trajectoire financière de plus en plus contrainte par un enjeu de soutenabilité budgétaire

1 - Une accumulation de trésorerie révélatrice d'un décalage structurel entre dépenses budgétaires et décaissements

La trajectoire de trésorerie des opérateurs constitue une traduction directe des déséquilibres entre le rythme de consommation des crédits de paiement et celui des décaissements effectifs. La trésorerie agrégée des opérateurs de *France 2030* destinée au versement de subventions et avances remboursables (hors prises de participations et hors intérêts sur DNC) est ainsi passée de 1,57 Md€ fin 2021 à 5,82 Md€ fin 2024, avant de redescendre à 4,15 Md€ fin 2025.

[22] L'objet de ces projets est détaillé dans l'annexe n° 7.

Graphique n° 3 : évolution de la trésorerie des opérateurs en M€



Source : Cour des comptes d'après données du SGPI

Cette accumulation résulte d'un décalage prolongé entre des crédits de paiement versés rapidement pour accompagner la montée en charge du plan et des décaissements plus lents vers les bénéficiaires.

Tableau n° 2 : crédits de paiement, décaissements et trésorerie (en Md€)

	2023	2024	2025
CP consommés / versés	5,62	6,02	2,56
Décaissements	2,89	5,43	4,77
Écart CP - décaissements	+ 2,73	+ 0,59	- 2,20
Trésorerie en fin d'année	5,33	5,82	4,15

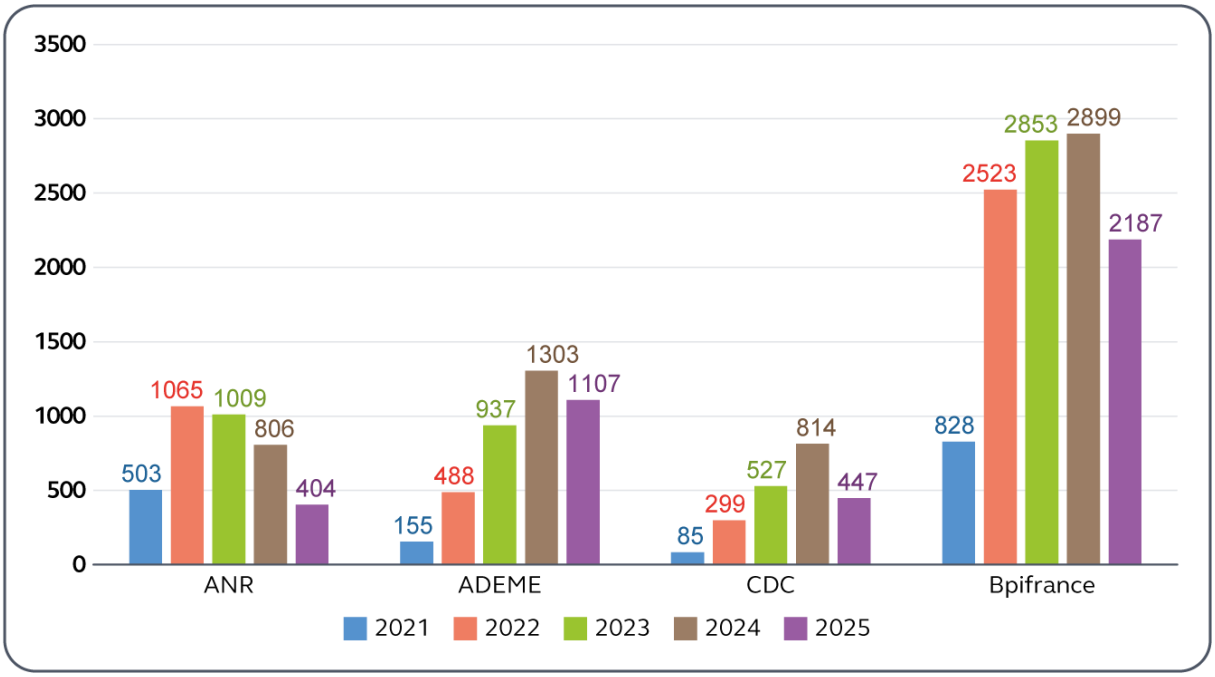
Source : Cour des comptes d'après données du SGPI

La dynamique observée met en évidence deux séquences distinctes. Jusqu'en 2024, les opérateurs ont reçu des CP supérieurs à leurs besoins immédiats, ce qui a conduit à une accumulation de disponibilités. En 2025, à l'inverse, les CP versés ont été très inférieurs aux décaissements, entraînant une consommation de la trésorerie accumulée. Ce retournement ne doit toutefois pas être interprété comme la marque d'un pilotage optimal. Il correspond davantage à un ajustement contraint qu'à une régulation fine des besoins.

Fin 2025, sur un montant cumulé d'AE consommées de 48,9 Md€, 22,0 Md€ avaient été couverts par des CP et 13,3 Md€ avaient été décaissés par les opérateurs. L'écart, bien qu'en baisse par rapport aux années précédentes, traduit la persistance d'un décalage entre les flux budgétaires et le rythme effectif de mise en œuvre des projets.

L'analyse par opérateur confirme que l'accumulation de trésorerie a été à la fois massive et hétérogène.

Graphique n° 4 : évolution de la trésorerie par opérateur, en M€



Source : Cour des comptes d'après données du SGPI

Cette trésorerie, constituée par des CP versés sur les comptes au Trésor des opérateurs pour assurer des décaissements ultérieurs, ne constitue pas en elle-même une charge budgétaire supplémentaire pour l'État. En revanche, une trésorerie durablement excédentaire soulève plusieurs enjeux de pilotage. Elle réduit la lisibilité de l'exécution en dissociant davantage CP exécutés et décaissements et peut conduire à immobiliser des crédits qui auraient pu être ouverts plus tard sur le budget de l'État. À l'opposé, une faible trésorerie expose à un risque de tension si les crédits budgétaires ne sont pas disponibles alors que les décaissements accélèrent.

2 - Une prévision budgétaire fondée sur une modélisation encore imparfaite des décaissements et une fongibilité limitée des trésoreries

La méthode de calibrage des crédits de paiement a été progressivement révisée depuis 2022 afin de mieux articuler la trajectoire budgétaire avec les prévisions de décaissement. Elle a été affinée en 2024 par un ajustement du ratio prévisionnel entre engagements et décaissements, une meilleure prise en compte des délais de contractualisation et une intégration plus réaliste des décalages affectant les grands projets. Ces évolutions vont dans le sens d'un pilotage plus rigoureux mais leur portée demeure limitée.

En effet, le calibrage des crédits reste contraint par une logique budgétaire par action et par opérateur, qui en réduit la réactivité. Les écarts entre engagements et contractualisations sont encore mal appréhendés, de même que les abandons de projets et les retards effectifs, ce qui fragilise la fiabilité des prévisions. Dans ce cadre, les ralentissements de décaissement observés sur certaines actions ne se traduisent pas par des redéploiements vers d'autres dispositifs, ce qui contribue à entretenir une trésorerie décorrélée des besoins immédiats.

Ces limites sont renforcées par le principe de non-fongibilité des crédits et des trésoreries. Le suivi action par action imposé par le SGPI empêche toute compensation entre les enveloppes financières, y compris au sein d'un même opérateur. Des situations de trésorerie excédentaire sur certaines actions peuvent ainsi coexister avec des tensions de financement sur d'autres, sans possibilité de transfert de trésorerie.

L'organisation actuelle favorise une accumulation de marges prudentielles et contribue directement à la constitution de trésoreries très excédentaires chez les opérateurs du plan.

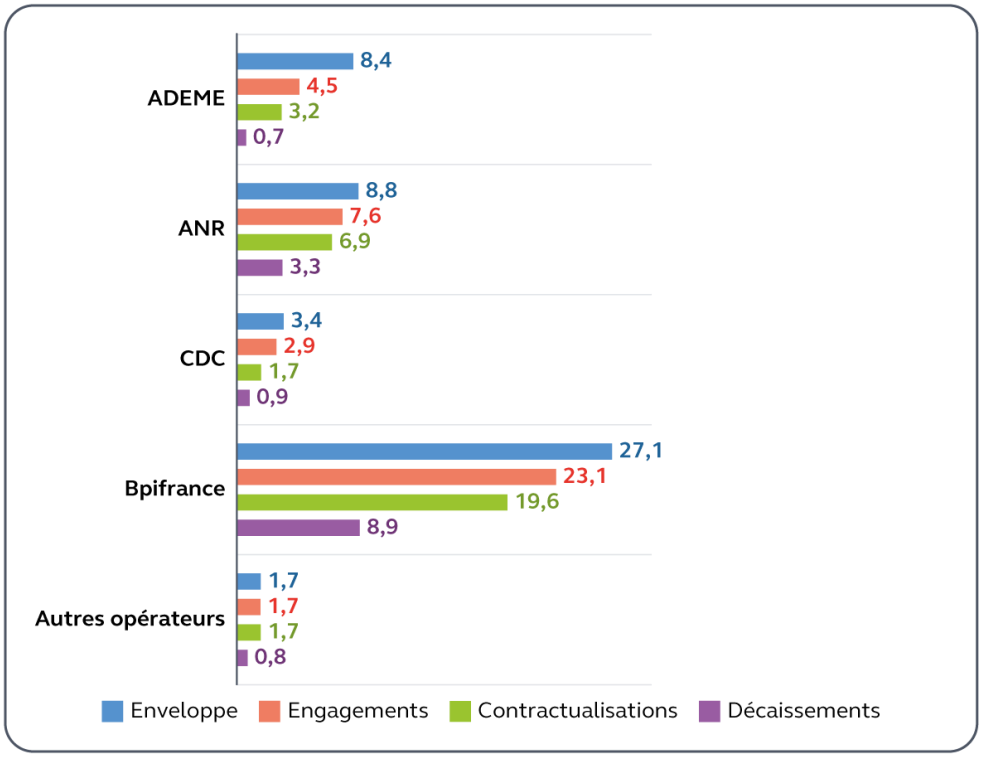
3 - Un enjeu de soutenabilité lié au niveau élevé des engagements restant à financer

À la fin de l'année 2025, le plan *France 2030* se caractérisait par un niveau d'engagement très avancé, contrastant avec un volume encore élevé de décaissements restant à réaliser. Les AE ouvertes s'élevaient à environ 50,8 Md€, dont 48,9 Md€ (soit 96 %) avaient été consommées. Le reliquat d'AE apparaît ainsi désormais limité, traduisant l'achèvement quasi complet de la phase d'engagement du plan.

La situation est en revanche sensiblement différente s'agissant des CP. Fin 2025, les CP consommés (22,0 Md€) couvraient 45 % des AE. Il restait par conséquent 26,9 Md€ d'AE à couvrir par des CP.

Sur les 33,4 Md€ de financements contractualisés auprès des porteurs de projets, seulement 40 % avaient donné lieu à des décaissements, 20,1 Md€ restaient à décaisser. Cela constitue un indicateur central de la trajectoire future du plan et fait apparaître un décalage croissant et préoccupant entre le niveau des engagements et leur couverture par des crédits budgétaires.

Graphique n° 5 : niveau d'engagements, de contractualisations et de décaissements par opérateur fin 2025, en Md€



Source : Cour des comptes d'après données du SGPI

Ce décalage, inhérent à la logique pluriannuelle du plan, conduit à une rigidification des dépenses de l'État et conditionne l'ensemble du pilotage budgétaire à venir. Il illustre le passage d'une logique de déploiement rapide à une contrainte de financement des engagements passés, dans un contexte d'attrition des marges budgétaires de l'État.

Après plusieurs années de surfinancement des opérateurs et dans un contexte budgétaire nettement plus contraint, le volume de CP versés est devenu inférieur à celui des décaissements en 2025. Le SGPI a certes ajusté plus rigoureusement la trajectoire des CP en fonction des prévisions de décaissement et du besoin de trésorerie des opérateurs. Toutefois, les fortes contraintes pesant sur le plan *France 2030* depuis 2024 ont conduit à un lissage de cette trajectoire en étalant les ouvertures de crédits sur plusieurs exercices et en limitant leur niveau annuel.

Les plafonds retenus pour 2026 et 2027, fixés au même niveau d'une année sur l'autre, sont en outre déjà fragilisés par les ajustements intervenus sur le budget 2025. Les projections effectuées par le SGPI confirment les tensions potentielles associées à cette trajectoire.

Tableau n° 3 : trajectoire financière prévisionnelle, en Md€

	2026	2027	2028
Nouveaux engagements	3,50	2,93	1,87
Décaissements	6,17	6,49	6,31
CP	3,50	5,14	4,09
Trésorerie en fin d'année	1,77	0,77	- 1,09

Source : Cour des comptes d'après données du SGPI

Ces prévisions font apparaître un risque de tension à moyen terme, avec une trésorerie susceptible de devenir négative à horizon 2028 si les crédits de paiement demeurent durablement inférieurs aux décaissements. Cette perspective souligne la fragilité de la trajectoire budgétaire et la nécessité d'une meilleure anticipation des besoins financiers.

Les arbitrages intervenus dans le cadre du triennal 2025-2027, issu de la trajectoire fixée par la loi de programmation des finances publiques, s'inscrivent dans cette inflexion. La budgétisation des crédits de paiement vise désormais explicitement à couvrir les engagements déjà pris, tout en limitant le niveau de trésorerie des opérateurs. Elle repose sur une mobilisation des disponibilités existantes et sur un encadrement plus strict des nouveaux engagements, y compris lorsqu'ils sont financés par des reliquats. Ils seront désormais conditionnés à leur compatibilité avec la trajectoire prévisionnelle des crédits de paiement sur la période 2026-2028, telle que présentée dans les documents budgétaires et les projections du SGPI. Cette orientation a conduit à limiter les engagements au second semestre 2025 et à réduire leur volume en 2026 par rapport à 2025.

Cette évolution s'accompagne également d'une recomposition partielle de certaines modalités de financement avec la réintégration dans le budget de l'État, à hauteur de 150 M€ par an entre 2026 et 2028. Elle correspond à la substitution de crédits budgétaires à des

financements antérieurement assurés par les produits des dotations non consomptibles[23], restituées en 2025. Cette évolution traduit un recentrage du financement sur des crédits budgétaires classiques, plus directement pilotables, mais qui viennent accroître les besoins de crédits de paiement sur les exercices futurs. Parallèlement, le maintien d'engagements structurels, notamment des dispositifs « guichets » à flux continu en faveur de l'innovation des entreprises et dans le cadre du Conseil pour la recherche aéronautique civile (CORAC), contribue à rigidifier la trajectoire, en limitant les marges d'ajustement disponibles.

Dans ce contexte, la soutenabilité du plan apparaît désormais comme un enjeu central. Le volume élevé d'engagements restant à couvrir implique pour l'État un effort budgétaire soutenu sur plusieurs exercices. Cette situation expose la trajectoire à un risque de tension, l'État pouvant être conduit à accroître significativement les crédits de paiement afin de couvrir des décaissements en accélération et de respecter les engagements contractuellement pris.

Tableau n° 4 : trajectoire prévisionnelle *France 2030*, en Md€

	Fin 2025	Fin 2028
Engagements	36,9	48,1
Décaissements	13,3	19,0
Reste à décaisser	23,6	29,1

Source : Cour des comptes d'après données du SGPI

Selon les projections du SGPI, fin 2028, au moins 29 Md€ d'engagements resteront à couvrir par des CP. Il est dès lors nécessaire de mieux articuler le niveau des engagements, le rythme des décaissements et la trajectoire des crédits de paiement. L'amélioration du calibrage des crédits suppose un pilotage plus dynamique, fondé sur un suivi infra-annuel des écarts entre prévisions et exécution et sur la définition de niveaux cibles de trésorerie.

Dans sa note technique sur le fonctionnement budgétaire de *France 2030*, le SGPI défend le principe de non-fongibilité des trésoreries entre les actions du plan *France 2030*. Cependant, le pilotage de la trésorerie par action sans fongibilité possible génère une tendance à l'accumulation de la trésorerie, en limitant les capacités de compensation entre les actions et en additionnant plutôt que mutualisant les réserves prudentielles. Ce point a notamment été souligné par la Cour en 2024[24] et 2026.

À titre d'exemple, à la suite de l'abandon du projet ArcelorMittal et au regard des niveaux de décaissements attendus sur l'action *Déploiement et industrialisation* (environ 188 M€) suivie par l'ADEME pour 2026, la trésorerie sur cette action devrait rester élevée fin 2026 (817 M€), même en l'absence de nouveaux versements de CP par l'État. Dans le même temps, d'après les prévisions de l'ADEME, des versements de CP seront nécessaires sur l'action *Démonstration en conditions réelles, amorçage et premières commerciales*, qui disposait fin 2025 de 93 M€ de trésorerie pour des décaissements prévisionnels en 2026 d'environ 229 M€.

[23] Une partie des DNC des projets IDEX et I-Site a été restituée en 2025. Pour compenser la diminution des intérêts générés reçus par les établissements, des crédits *France 2030* ont été fléchés.
[24] Cour des comptes, *Analyse de l'exécution budgétaire 2023, Mission Investir pour la France de 2030*, 2024.

Une réflexion pourrait être utilement menée par la direction du budget et le SGPI afin d'envisager un assouplissement de cette règle, de manière cohérente avec le suivi budgétaire et comptable que l'État impose aux opérateurs au titre du plan *France 2030*.

Cette évolution permettrait de réduire les effets de décalage entre engagements, paiements et décaissements, particulièrement marqués pour les projets industriels de grande ampleur. Au-delà des mesures qui devront être prises pour mieux articuler les crédits de paiement avec les décaissements effectifs, doit être également posée la question, sinon d'une réduction, en tout cas d'un lissage dans le temps du volume d'AE restant à engager d'ici l'achèvement du plan.

CONCLUSION ET RECOMMANDATION

Le plan France 2030 *prolonge certains traits structurants des PIA précédents, en particulier par son caractère pluriannuel de soutien à l'innovation. Il s'en distingue cependant par son montant, très élevé (54 Md€), et son orientation renforcée vers des filières et secteurs précis jugés stratégiques. Son lancement s'est inscrit dans un contexte marqué par la montée des préoccupations de souveraineté industrielle et technologique et par la volonté de réorienter une part plus importante de l'effort public vers des priorités ciblées. À cet égard, les orientations retenues sont cohérentes avec les travaux préparatoires menés sur les vulnérabilités et opportunités pour l'économie française. Le nombre, la diversité et l'étendue des orientations retenues traduisent toutefois une absence de réelle priorisation, au risque de disperser les moyens de l'État. Le plan a par ailleurs été lancé sans coordination avec les programmes européens et sans réflexion préalable sur les effets attendus et les instruments à mobiliser.*

La mise en œuvre du plan s'est traduite par un engagement rapide et massif des crédits ouverts, rendu possible par un cadre budgétaire dérogatoire et une organisation financière souple. Cette dynamique a toutefois introduit d'emblée une dissociation marquée entre les flux budgétaires et financiers, accentuée par la complexité du dispositif et par le poids déterminant des projets de grande ampleur.

Cette configuration a conduit à une accumulation excessive de trésorerie chez les opérateurs, en dépit d'une réduction importante des crédits de paiement exécutés, dans un contexte budgétaire de plus en plus dégradé. Les déséquilibres observés, combinant hétérogénéité d'exécution, rigidités de gestion et modélisation encore imparfaite des besoins, mettent en question la soutenabilité budgétaire de France 2030*. Les efforts entrepris doivent être poursuivis pour améliorer le pilotage de la trésorerie tout en assurant le respect des calendriers de versement aux porteurs de projets et la traçabilité des flux financiers.*

Fin 2025, l'achèvement quasi complet de la phase d'engagement contraste avec l'ampleur des crédits restant à mobiliser, constituant un véritable « mur de d'engagements budgétaires » pour les années à venir. Dans un contexte de contrainte accrue sur les finances publiques, la pérennité du plan apparaît désormais largement conditionnée à la capacité à financer les engagements pris, faisant peser un risque de tension à moyen terme si l'articulation entre les flux budgétaires et financiers n'est pas renforcée.

La Cour formule la recommandation suivante :

1. *Dès 2027, mieux articuler les crédits de paiement avec les décaissements effectifs, en renforçant le pilotage infra-annuel de la trésorerie, en définissant des cibles par opérateur et en introduisant des mécanismes encadrés de fongibilité (Premier ministre - SGPI).*

Chapitre II

Une gouvernance fortement interministérielle

qui peine à assurer le pilotage stratégique du plan

La gouvernance de *France 2030* a été conçue pour renforcer l'interministérialité de son pilotage et rationaliser le recours aux opérateurs par rapport aux précédents PIA. Cette organisation est toutefois lourde, peu ouverte aux parties prenantes et insuffisamment structurée pour assurer un pilotage stratégique continu du plan.

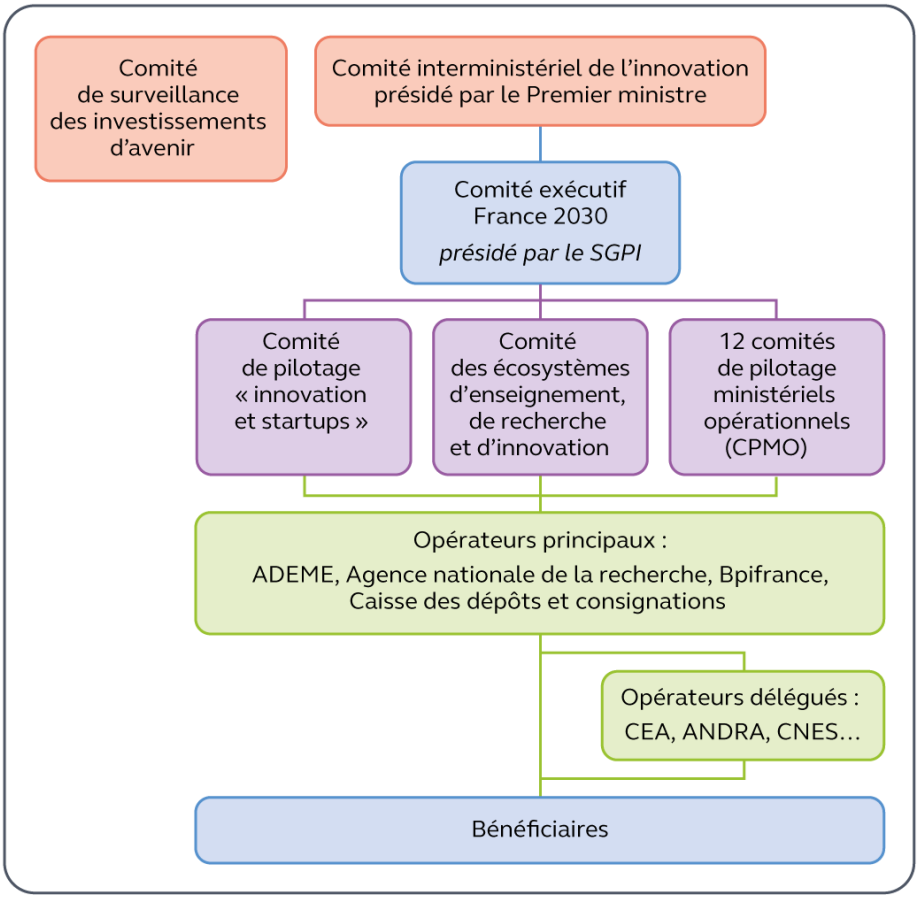
I - Une gouvernance plus interministérielle, qui s'appuie sur quatre opérateurs principaux

A - Une organisation renouvelée autour d'un pilotage interministériel renforcé

L'architecture de gouvernance retenue pour le plan *France 2030,* décrite dans la convention conclue entre l'État et les quatre opérateurs principaux[25], s'inscrit dans la continuité des précédents PIA tout en marquant une inflexion dans la place accordée aux ministères et dans le degré d'interministérialité du pilotage. La création d'un Comité interministériel de l'innovation (C2I), d'un comité exécutif (COMEX) et de comités de pilotage ministériels opérationnels (CPMO) a conduit à formaliser plus étroitement l'intervention des administrations centrales dans la définition, l'arbitrage et le suivi des actions. Cette évolution visait notamment à répondre à une limite relevée par la Cour dans ses travaux consacrés au SGPI et aux PIA[26], qui soulignaient la difficulté d'articuler un pilotage central fort avec une implication suffisante des ministères sectoriels.

[25] Convention conclue le 8 avril 2021 entre l'État, l'ADEME, l'Agence nationale de la recherche, la Caisse des dépôts et consignations, l'EPIC Bpifrance et la société anonyme Bpifrance.
[26] Cour des comptes, *Le programme d'investissement d'avenir : un acquis à consolider, un rôle spécifique à mieux définir*, observations définitives, octobre 2021.

Schéma n° 6 : gouvernance du plan *France 2030*



Source : Cour des comptes

La transformation du Conseil de l'innovation, institué en 2018 à un niveau ministériel[27], en Comité interministériel de l'innovation (C2I) présidé par le Premier ministre constitue l'évolution la plus visible de cette nouvelle architecture. Le C2I a vocation à arrêter les grandes orientations de la politique d'innovation, à arbitrer les priorités du plan et à fixer les équilibres d'ensemble. Sa création traduit la volonté d'inscrire *France 2030* dans un fonctionnement plus interministériel que celui des premiers PIA, qui reposaient en pratique sur des arbitrages préparés par le SGPI sans cadre procédural aussi formalisé.

Le fonctionnement courant du plan est assuré par le COMEX, présidé par le SGPI, qui constitue le centre administratif du dispositif. Réunissant les principales administrations concernées ainsi que la direction du budget, le COMEX prépare les travaux du C2I, suit l'exécution des stratégies nationales et veille à la cohérence d'ensemble des dispositifs. Il sert également de lieu d'arbitrage intermédiaire lorsque les ministères concernés ne parviennent pas à un accord ou lorsqu'un ajustement de doctrine doit être opéré. Il occupe ainsi une position charnière entre l'impulsion politique et la mise en œuvre opérationnelle.

[27] Le conseil de l'innovation réunissait le ministre de l'économie et des finances, le ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, le ministre des armées et le secrétaire d'État chargé du numérique.

À un niveau plus proche de l'instruction des dispositifs, les CPMO traduisent l'effort d'ancrage administratif du plan au sein des ministères concernés. Ils associent les directions d'administration centrale compétentes, le SGPI et les opérateurs concernés. Ils valident les cahiers des charges, suivent les procédures de sélection, examinent les propositions de lauréats et, plus largement, supervisent la mise en œuvre des actions. Leur apport principal réside dans la participation des ministères à la préparation des décisions prises au nom du Premier ministre.

Dans le cadre des précédents PIA, la Cour avait relevé que la centralisation au niveau du SGPI avait permis de garantir la cohérence et la rapidité des décisions mais qu'elle avait aussi eu pour effet d'éloigner les administrations sectorielles du processus. La gouvernance de *France 2030* corrige partiellement cette limite en instituant des instances où les ministères sont présents de manière régulière et structurée. Cette évolution permet une meilleure appropriation sectorielle des priorités du plan et une articulation plus étroite avec les politiques ministérielles. Il introduit en contrepartie un degré supplémentaire de complexité puisque la décision se prépare désormais dans des cercles successifs, selon des temporalités et des périmètres variables, ce qui peut avoir pour conséquence un allongement des délais et une dilution des responsabilités.

B - Un rôle central mais ambigu du SGPI

Le rôle du SGPI a été renforcé par rapport aux précédents PIA. Il préside le COMEX, anime les travaux interministériels, prépare les arbitrages et suit l'avancement des actions. Comme la Cour l'avait déjà relevé pour les précédents PIA, cette centralité tend toutefois à concentrer au sein d'un même service des fonctions multiples de pilotage, de coordination, de suivi budgétaire, d'animation et d'évaluation. L'organisation retenue permet un pilotage unifié mais elle fait aussi du SGPI un point de passage obligé pour l'ensemble des décisions significatives et pose la question de ses moyens et de ses capacités d'animation et d'arbitrage.

Les moyens du SGPI ont été renforcés dans le cadre du plan *France 2030*. Ses effectifs sont passés de 33 agents en 2020 à 69 en 2025 (hors apprentis et stagiaires). Ils sont concentrés dans cinq pôles thématiques (« souveraineté numérique », « connaissance », « agence de l'innovation en santé », etc.), qui mobilisent 38 agents, tandis que le service financier et juridique ne compte que huit agents et celui chargé de l'évaluation six. L'accent est donc mis sur le suivi des stratégies sectorielles du plan davantage que sur sa gestion et sa coordination transversales. Le suivi du portefeuille de projets ne peut toutefois être réalisé à l'échelle du SGPI. Cela nécessiterait en effet de confier à chaque agent des pôles thématiques un portefeuille d'environ 200 projets correspondant à une enveloppe de 1,4 Md€. Ce sont donc principalement les opérateurs qui réalisent le suivi opérationnel des projets et en rendent compte *via* les CPMO.

Le SGPI n'a pas non plus vocation à définir les stratégies sectorielles, au risque de se substituer aux administrations ministérielles responsables de l'élaboration et de la conduite des politiques publiques. La gouvernance de chaque stratégie sectorielle repose sur un duo constitué de la présidence du CPMO intéressé, assurée par une ou plusieurs administrations concernées, et d'un coordinateur, dont le rôle principal est de suivre et de piloter les procédures de sélection et d'animer la coordination interministérielle. Le positionnement de ces coordinateurs diffère d'une stratégie à l'autre : la plupart sont des agents du SGPI mais certains appartiennent à des ministères sectoriels, comme dans le cas du CPMO « santé », coordonné par un agent du ministère de la santé, et du CPMO « 5 G », coordonné par un agent de la direction générale des

entreprises. Le positionnement des coordinateurs au SGPI renforce l'interministérialité du dispositif mais peut aboutir à un désengagement de certaines administrations qui ne se sentent pas impliquées. À l'inverse, les coordinateurs relevant d'un ministère peuvent avoir plus de difficulté à s'extraire des directives de leur administration pour valoriser l'interministérialité.

Le SGPI assume donc un rôle ambigu en essayant d'exercer à la fois l'animation et la coordination administrative, le suivi opérationnel des projets et une fonction de pilotage stratégique sectoriel et transversal du plan *France 2030*, avec des moyens très limités au regard du nombre de projets et des montants considérés. Cette ambiguïté explique en partie les faiblesses du suivi et de l'évaluation des projets et du plan dans son ensemble, et les défaillances de son pilotage stratégique (cf. *infra*). L'ambiguïté résulte également du rattachement direct du SGPI au Premier ministre et de sa faible autonomie décisionnelle, qui l'exposent à des réactions de court terme, en contradiction avec l'objectif de stabilité et de cohérence des efforts à moyen et long termes. En période d'instabilité gouvernementale et parlementaire, cette situation peut retarder la prise de décision alors que la compétition technologique internationale est forte.

Des choix doivent donc être faits pour tirer parti des forces et avantages du SGPI, en particulier sa dimension interministérielle, tout en renforçant la capacité à décider rapidement et en garantissant la cohérence et la continuité des politiques, ce qui implique également de préserver la place et le rôle des ministères responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques publiques et des stratégies sectorielles.

La répartition des rôles devrait également être clarifiée entre le Comité interministériel de l'innovation, responsable de la définition des orientations stratégiques et des moyens afférents, et le SGPI, dans le cadre d'un mandat d'exécution fixant ses prérogatives et les modalités de restitution de comptes.

C - Une rationalisation inachevée autour de quatre opérateurs principaux

La mise en œuvre de *France 2030* se caractérise, au premier abord, par un resserrement du nombre d'opérateurs appelés à intervenir dans l'exécution du plan. Là où les premières générations du PIA avaient donné lieu à une multiplication des conventions conclues entre l'État et les organismes gestionnaires, souvent à raison d'une convention par action ou par dispositif, le plan repose sur une architecture plus concentrée autour de quatre opérateurs principaux, prévue par une unique convention. À titre de comparaison, le PIA 3 mobilisait neuf opérateurs gestionnaires.

Le choix de confier l'exécution du plan à l'ADEME, l'ANR, la Caisse des dépôts et Bpifrance a permis de s'appuyer sur des institutions déjà familiarisées avec la logique des investissements d'avenir, dans le cadre d'une spécialisation fonctionnelle relativement lisible selon les secteurs et les instruments.

Cette rationalisation demeure toutefois partielle. La convention-cadre prévoit en effet expressément que les opérateurs peuvent, à la demande de l'État, déléguer tout ou partie de leurs actions à d'autres opérateurs de l'État ou à d'autres organismes et, dans la pratique, plusieurs configurations ont été mises en place. Dans le cadre du plan *France 2030*, l'État a

demandé aux quatre opérateurs principaux de conventionner avec sept opérateurs secondaires[28] pour mettre en place des délégations de nature très variable, allant de l'apport d'une expertise technique lors de l'instruction jusqu'à la délégation quasi complète de la gestion du dispositif.

Le supercalculateur Jean Zay et les déchets radioactifs : deux exemples de délégation à des organismes spécialisés

Le recours à des opérateurs délégués répond, dans plusieurs dispositifs de *France 2030*, à une logique de spécialisation technique. Deux exemples illustrent la diversité des schémas retenus.

Le premier correspond à une délégation substantielle de gestion. Pour l'usage du supercalculateur « Jean Zay 4 », l'ANR s'appuie sur le Grand équipement national de calcul intensif, société civile détenue par des acteurs publics. Celle-ci sélectionne les bénéficiaires et contractualise avec eux, attribue les accès à l'équipement et suit les projets, même si les financements transitent par l'ANR.

Le second exemple illustre un appui technique durant la sélection, sans transfert de la contractualisation et du suivi. Dans la phase de présélection de l'appel à projets (AAP) « déchets radioactifs », opéré par Bpifrance, l'Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs (ANDRA) analyse les projets sous l'angle des critères techniques et scientifiques, tandis que Bpifrance fait l'évaluation économique et financière. L'instruction approfondie est ensuite réalisée par Bpifrance, en lien avec l'ANDRA, qui participe ensuite au suivi des projets sélectionnés.

Cette organisation à géométrie variable offre à l'administration une souplesse pour faire appel aux opérateurs les plus à mêmes d'apporter leur expertise dans des domaines techniques, ce qui contribue à sécuriser la sélection, la gestion et le suivi des projets. Elle a toutefois pour contrepartie une moindre lisibilité de la chaîne de responsabilité entre les intervenants.

Le schéma retenu traduit en effet moins une réduction effective du nombre d'acteurs qu'une centralisation formelle des relations juridiques et financières autour de quatre opérateurs pivots. Il simplifie la relation de l'État avec ceux-ci mais maintient une complexité du point de vue de la mise en œuvre opérationnelle du plan. La Cour a ainsi montré que la gestion des dispositifs de financement de l'innovation en matière agricole faisait intervenir de nombreux acteurs poursuivant des logiques différentes selon les publics et les segments concernés[29].

Le même constat vaut pour les incidences financières de ces délégations. En effet les frais de gestion sont perçus par l'opérateur principal puis reversés à l'opérateur délégué selon des modalités définies au cas par cas. Ce schéma simplifie la relation financière pour l'État mais il est complexe pour les opérateurs, rend moins transparente l'économie réelle des dispositifs et dissocie en partie la responsabilité formelle et les tâches effectivement assumées.

[28] L'Office national des forêts (délégation ADEME) ; le Grand équipement national de calcul intensif (délégation ANR) pour la mise en œuvre et la gestion du supercalculateur quantique Jean Zay ; l'Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs (délégation Bpifrance) ; le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (délégation Bpifrance) ; le Centre national d'études spatiales (délégation Bpifrance) ; FranceAgriMer (délégation Bpifrance) ; l'Institut national de recherche en informatique et en automatique (délégation Bpifrance).
[29] Cour des comptes, *L'innovation en matière agricole*, rapport d'évaluation de politique publique, février 2025.

II - Une gouvernance peu ouverte aux parties prenantes et parfois déresponsabilisante

A - Une gouvernance peu ouverte aux parties prenantes

1 - L'absence des milieux économiques

L'organisation administrative du plan *France 2030* a renforcé la capacité de coordination de l'État mais elle a, en contrepartie, laissé une place réduite aux acteurs extérieurs à la sphère administrative de l'État. Les représentants des filières, des entreprises ou des territoires ont pu être consultés, associés à certains travaux préparatoires ou mobilisés dans le cadre de dispositifs particuliers. Le SGPI rencontre également des acteurs économiques dans de nombreuses instances plus ou moins formelles, sans pour autant qu'ils soient intégrés de manière stable et continue à la conduite du plan.

Le plan *France 2030* affichait à l'origine une volonté d'ouverture aux milieux économiques, qui a notamment pris la forme de la désignation d'« ambassadeurs *France 2030* », présentés comme des experts de la société civile appelés à être consultés pour contribuer à la définition des stratégies sectorielles et signaler les attentes des acteurs concernés.

La Cour a rapidement alerté sur le risque de conflit d'intérêts lié à ce dispositif. Cependant, plutôt que de le traiter en formalisant et clarifiant le rôle des ambassadeurs et les règles déontologiques à respecter, comme elles y avaient été invitées, les administrations ont progressivement cessé de les solliciter, ce qui a abouti à la disparition *de facto* de cette fonction.

Cette faible intégration des acteurs économiques dans les instances et le fonctionnement du plan contraste avec la nature même des objectifs poursuivis. Une participation plus substantielle ne pourrait toutefois être envisagée que dans un cadre clair et sécurisé pour prévenir les conflits d'intérêts.

2 - L'absence des acteurs locaux

La dimension territoriale du plan *France 2030* occupe une place importante dans la communication gouvernementale alors même que le plan ne procède pas d'une logique d'aménagement du territoire et a d'abord été conçu comme un instrument de transformation économique par l'innovation et l'investissement. Ce besoin de cohérence à l'échelle nationale n'a d'ailleurs pas été contesté par les acteurs locaux, dont l'absence d'association soulève toutefois des difficultés au stade de la mise en œuvre opérationnelle. En l'absence d'un cadre de dialogue et de partenariat avec les collectivités, l'État et les régions continuent par exemple d'intervenir de manière parallèle et insuffisamment coordonnée, alors que la diffusion territoriale des effets du plan aurait notamment pu s'appuyer sur les schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation[30].

[30] Dont l'établissement est obligatoire depuis la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

Le volet régionalisé de *France 2030* fait exception à ce constat dans la mesure où il repose sur une collaboration et un financement paritaire entre l'État et les régions. Il ne représente toutefois que 1 % des crédits du plan.

Le volet régionalisé de *France 2030*

Le volet régionalisé de *France 2030* constitue la principale modalité d'association des régions à la mise en œuvre du plan. Il repose sur un cofinancement entre l'État et les régions destiné à soutenir des projets d'innovation, de structuration de filières, de R&D collaboratifs et de formation professionnelle. Doté de 500 M€ par l'État, il repose en principe sur un abondement paritaire, chaque euro engagé par l'État devant être complété par un euro de la région, soit une enveloppe théorique totale de 1 Md€. Cette règle connaît toutefois des adaptations dans les outre-mer.

Ce dispositif, hérité des précédents PIA, fait l'objet d'une appréciation globalement favorable de la part des principaux acteurs chargés de sa mise en œuvre. Il permet en effet d'articuler les priorités nationales de France 2030 avec une connaissance plus fine des écosystèmes territoriaux et des besoins des porteurs de projet.

Fin 2025, l'État et les régions avaient engagé 607 M€ dans ce cadre. La répartition initiale des enveloppes, fondée sur un critère démographique, a permis une distribution simple des crédits mais elle a produit des effets contrastés selon les régions. Certaines, comme les régions Grand Est, Auvergne-Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur, ont rapidement atteint le plafond de leur dotation, tandis que d'autres, en particulier en outre-mer, pourraient ne pas la consommer intégralement d'ici la fin du plan, sans qu'une réallocation des crédits soit envisagée à ce stade.

La place marginale laissée aux collectivités territoriales, en dehors du volet régionalisé, limite la capacité du plan à organiser dans la durée un dialogue avec des acteurs qui contribuent à la structuration et à la transformation des filières et territoires, en particulier les régions qui ont une compétence importante en matière de développement économique. Le besoin de renforcer l'articulation entre l'État et les collectivités territoriales est pourtant mis en avant par de nombreux travaux. En 2020, le rapport Potier a ainsi recommandé de décloisonner les initiatives publiques en lien avec les régions afin d'atteindre une masse critique et d'améliorer la cohérence de l'action publique[31]. Plus récemment, la Cour a souligné l'importance de structurer dans la durée la gouvernance territoriale autour des enjeux industriels pour développer le dialogue stratégique entre l'État et les collectivités[32].

B - Un risque de dilution des responsabilités

1 - Une simplification plus apparente que réelle

France 2030 a été conçu avec une volonté de simplification par rapport aux PIA antérieurs, notamment par la centralisation du pilotage interministériel et par le recours à un nombre limité d'opérateurs principaux. Le plan s'insère toutefois, selon les secteurs, dans des gouvernances préexistantes, dans des stratégies nationales plus larges ou dans des dispositifs spécialisés qui ont leurs propres instances.

[31] Collège d'experts, *Faire de la France une économie de rupture technologique*, 2020.
[32] Cour des comptes, *10 ans de politiques publiques en faveur de l'industrie : des résultats encore fragiles*, communication à la commission des finances de l'Assemblée nationale, novembre 2024.

Le secteur aéronautique disposait ainsi d'une gouvernance sectorielle déjà ancienne et solidement structurée autour du Conseil pour la recherche aéronautique civile (CORAC), présidé par le ministre chargé des transports. La structure interministérielle de *France 2030* a toutefois été mise en œuvre sur les segments situés hors du périmètre traditionnel du CORAC, pour contribuer à faire émerger de nouveaux acteurs, de nouvelles chaînes de valeur ou des technologies innovantes dans le cadre notamment de l'appel à projets « aéronefs émergents ».

D'autres secteurs présentent des configurations différentes, marquées par exemple par le développement d'instances nouvelles venant combler un déficit de coordination, comme la délégation interministérielle aux approvisionnements en minerais et métaux stratégiques, dont le périmètre d'intervention correspond à un « levier transversal » de *France 2030*[33]. Créée en 2022, cette délégation est devenue un point de contact privilégié pour les acteurs privés et a contribué à organiser un ensemble d'acteurs publics qui ne disposaient pas auparavant d'un interlocuteur unique. Dans un environnement institutionnel déjà dense et caractérisé par la multiplicité des administrations compétentes, elle court toutefois le risque de contribuer au morcellement des responsabilités[34].

La filière hydrogène illustre, sous une autre forme, cette hétérogénéité des circuits. Dans ce domaine, les dispositifs de *France 2030* s'inscrivent dans une stratégie nationale plus large, mobilisant d'autres outils de soutien et canaux de financement, en particulier les PIIEC, qui obéissent à une gouvernance spécifique. Une telle organisation répond aux contraintes liées au cadre européen et à la technicité des opérations concernées mais superpose plusieurs couches de gouvernance qui s'imbriquent et s'articulent plus ou moins bien. L'apport du plan *France 2030* se limite à des financements importants : il n'offre pas le cadre stratégique national plus global dans lequel devrait s'inscrire la stratégie dans le domaine de l'hydrogène[35].

La situation est relativement similaire s'agissant de la stratégie nationale pour l'intelligence artificielle, qui mobilise les financements de *France 2030* mais se heurte aux limites de l'interministérialité pour mettre en œuvre une politique par nature transversale[36].

2 - Une interministérialité susceptible de compliquer la décision et de diluer les responsabilités

Le secteur culturel offre des illustrations d'une organisation interministérielle souffrant d'un partage peu lisible des responsabilités. En analysant les appels à projets sur l'expérience augmentée du spectacle vivant et la numérisation du patrimoine, les travaux de la Cour ont par exemple mis en évidence une gouvernance complexe et déresponsabilisante, fondée sur un copilotage défaillant entre le SGPI, le ministère de la culture et la CDC. Cela aboutit à diluer à la fois la compétence métier et les responsabilités, le ministère étant notamment fortement sollicité à toutes les étapes sans être formellement décisionnaire[37].

---

[33] « *Dans le champ des matières premières, sécuriser, autant que possible, l'accès à nos matériaux* ».

[34] Cour des comptes, *La sécurisation des approvisionnements en minerais et métaux critiques*, observations définitives, juillet 2025.

[35] Cour des comptes, *Le soutien au développement de la filière hydrogène décarboné*, observations définitives, juin 2025.

[36] Cour des comptes, *La stratégie nationale pour l'intelligence artificielle : consolider les succès de la politique publique de l'IA, élargir son champ*, rapport public thématique, novembre 2025.

[37] Cour des comptes, *Les appels à projets du PIA 4 sur l'expérience augmentée du spectacle vivant et la numérisation du patrimoine*, observations définitives, octobre 2025.

Ce constat prolonge celui formulé précédemment sur les crédits exceptionnels à la culture et aux industries créatives[38]. Dans le cadre des plans *France relance* puis *France 2030,* des gouvernances dérogeant aux circuits ordinaires du ministère ont été mises en place, qui se caractérisent par une comitologie complexe. Le pilotage centralisé par le SGPI contribue à dessaisir le ministère d'une part significative de ses missions de pilotage stratégique, d'allocation des financements et de contrôle.

Le cas du secteur culturel met ainsi en évidence une limite plus générale de l'organisation du plan *France 2030,* dans la mesure où les ministères sectoriels sont censés conserver la charge de définir les orientations et d'apporter une expertise métier sans disposer pour autant de l'ensemble des leviers leur permettant d'assumer pleinement cette responsabilité.

Inversement, les opérateurs assurent la chaîne de gestion sans pouvoir décider des objectifs de politique publique attachés aux dispositifs qu'ils mettent en œuvre. Quant au SGPI, il garantit la cohérence interministérielle et la discipline d'exécution mais son positionnement auprès du Premier ministre et ses moyens limités ne lui permettent pas d'assurer le suivi opérationnel des projets (cf. *supra*). Le risque est alors qu'aucun acteur ne se sente pleinement responsable des décisions prises et n'en rende compte devant les instances stratégiques.

III - Un pilotage stratégique insuffisant, qui limite la capacité d'adaptation du plan

A - La faiblesse des instances de pilotage stratégique

1 - Une fonction de pilotage stratégique insuffisamment définie dès l'origine

Les textes organisant la gouvernance de *France 2030* confient au Comité interministériel de l'innovation (C2I) la mission de diriger l'ensemble des actions du plan et de valider, sur proposition du COMEX, les stratégies nationales et les objectifs. Dans les faits, le C2I n'a été réuni qu'à deux reprises depuis le lancement du plan, en février 2022 et en avril 2025. C'est donc au COMEX que pourrait revenir la conduite stratégique du plan.

La composition du COMEX a cependant évolué depuis le lancement de *France 2030*. Alors que les directeurs et directrices d'administration centrale y participaient à l'origine, les administrations sont désormais représentées à des niveaux hiérarchiques qui ne permettent pas à cette instance d'assurer sa fonction de pilotage stratégique. Le COMEX est progressivement devenu une instance administrative opérationnelle ayant vocation à partager l'information sur le déploiement du plan et à arbitrer sur certains projets particuliers, en particulier lorsque les CPMO ne parviennent pas à un consensus.

Le pilotage stratégique n'est pas davantage exercé au sein du SGPI et des CPMO, qui sont chargés de la mise en œuvre opérationnelle, administrative et financière du plan dans chacun des secteurs considérés. Le principal exercice de réflexion stratégique est par conséquent réalisé par le

[38] Cour des comptes, *Les crédits exceptionnels à la culture et aux industries créatives - Des moyens considérables, une logique de guichet, un contrôle insatisfaisant – 2017-2023,* communication à la commission des finances du Sénat, mars 2024.

Comité de surveillance des investissements d'avenir (CSIA)[39], dans le cadre de ses rapports d'étape produits en 2023 et 2026, qui formulent des recommandations sur le déploiement d'ensemble du plan et les stratégies sectorielles. Bien qu'une mission de conseil du Gouvernement sur les investissements d'avenir lui soit dévolue[40], le CSIA n'a toutefois ni les moyens ni la vocation à assurer la définition, la conduite et le suivi des stratégies dans la gouvernance actuelle.

L'absence de réflexion stratégique formalisée se retrouve à l'échelle des stratégies sectorielles, dont les feuilles de route n'ont pas été actualisées depuis leur rédaction, alors que le CSIA le recommande depuis septembre 2023. La Cour a constaté à cet égard que le lancement des dispositifs en faveur de l'intelligence artificielle (IA) portés par *France 2030*, qui constituent la deuxième étape de la stratégie nationale pour l'IA, n'avait pas été précédé d'une évaluation globale des actions précédemment engagées et de leurs résultats. Elle a donc recommandé de conduire rapidement une évaluation des résultats obtenus depuis 2018 pour permettre des ajustements le cas échéant[41].

Dans le cadre d'une récente enquête sur les soutiens en faveur de la micro-électronique, la Cour a également souligné l'insuffisance d'outils et d'objectifs clairs pour structurer la stratégie de la filière, qui a reçu 8,7 Md€ de soutiens publics entre 2018 et 2025, dont des crédits *France 2030*. Elle a donc recommandé d'élaborer une cartographie précise de la filière des semi-conducteurs à l'échelle mondiale, afin de permettre aux pouvoirs publics de faire des choix éclairés sur les technologies à soutenir en fonction des débouchés potentiels[42].

2 - Des pratiques variables selon les comités de pilotage ministériels opérationnels, produisant surtout des ajustements limités

Le pilotage des feuilles de route est dès lors variable et effectué en fonction des acteurs et des équilibres au sein de la gouvernance. Les comités de pilotage ministériels opérationnels (CPMO) très intégrés, comme le CPMO « aéronautique », qui déploie sa feuille de route dans le cadre d'un écosystème déjà structuré par le CORAC, ont d'eux-mêmes institué des processus de pilotage internes appuyés notamment sur des sous-groupes thématiques. Le CPMO « santé », qui s'appuie sur le travail de l'agence de l'innovation en santé a, par exemple, mis en place un sous-groupe « recherche biomédicale » réunissant tous les mois les acteurs ministériels et les opérateurs pour suivre le déploiement de la stratégie et proposer le cas échéant des mesures correctrices, y compris pour lever des freins extra-financiers (simplification normative notamment).

Ce pilotage sectoriel, de niveau opérationnel, a permis des ajustements à la marge comme la réorientation des financements vers les acteurs agricoles les plus innovants après une revue effectuée en 2023[43]. L'exemple de la stratégie « hydrogène décarboné » montre que les résultats

[39] Composé de parlementaires et de personnalités qualifiées, le CSIA est chargé d'évaluer les programmes d'investissements. Son rôle et son fonctionnement sont détaillés en page 90.
[40] Art. 8 de la loi du 9 mars 2010 de finances rectificatives pour 2010.
[41] Cour des comptes, *La stratégie nationale pour l'intelligence artificielle : consolider les succès de la politique publique de l'IA, élargir son champ*, rapport public thématique, novembre 2025.
[42] Cour des comptes, *Le soutien à la filière des semi-conducteurs*, rapport public thématique, avril 2026.
[43] Concentration des aides vers les coopératives plutôt que les bénéficiaires individuels, accompagnée du lancement d'un PEPR « Agroécologie et numérique » et d'une diversification des instruments de financement en créant le fonds « entrepreneurs du vivant ». L'enveloppe sectorielle « agriculture-alimentation » a été réduite de 334 M€ à cette occasion.

des premiers projets financés et les évolutions de la filière se sont certes traduits par des ajustements, mais que ceux-ci ont été réalisés tardivement du fait de l'inertie des projets et des processus décisionnels.

La réorientation tardive de la stratégie « hydrogène décarboné »

La feuille de route de la stratégie « hydrogène » de *France 2030* se confond avec la stratégie nationale hydrogène, pilotée par le comité national de l'hydrogène, dont le secrétariat est assuré par le coordonnateur de la feuille de route, rattaché au SGPI.

Dans son rapport de 2025, la Cour des comptes avait signalé les insuffisances de cette stratégie, notamment en matière de ciblage des usages, en mettant en avant l'absence de rentabilité de cette technologie pour le transport routier léger[44]. La nouvelle stratégie nationale, publiée début 2025, a réorienté les soutiens publics vers les usages industriels (raffinage, engrais, chimie, sidérurgie) et la mobilité lourde non-routière (aérien et maritime). Parallèlement, les principaux acteurs français ayant investi dans les véhicules utilitaires légers à hydrogène ont abandonné leurs projets. La stratégie a par conséquent évolué en réaction à une situation révélée par le marché, et non après la détection des difficultés de cette filière technologique. Par ailleurs, aucun projet financé par *France 2030* sur ce segment n'a été arrêté par l'État en cours de déploiement, malgré l'annulation de carnets de commandes, le retrait d'actionnaires privés ou l'entrée en procédure collective de certains acteurs.

Depuis 2020, 333 M€ de fonds publics ont été mobilisés pour soutenir la filière des véhicules utilitaires légers à hydrogène.

B - Des outils d'évaluation et de suivi encore insuffisamment mobilisés pour le pilotage stratégique

1 - Des évaluations *in itinere* nombreuses mais dispersées et peu exploitées

La direction de l'évaluation du SGPI a lancé 18 études en 2025, portant sur des feuilles de route sectorielles ou sur des objectifs et leviers du plan. Leurs conclusions, qui ont alimenté le rapport du CSIA d'avril 2026, offrent des éclairages sur les premiers résultats de certaines actions, notamment en matière de ciblage des investissements ou de modalités d'intervention.

[44] Cour des comptes, *Le soutien au développement de l'hydrogène décarboné*, observations définitives, juin 2025.

Des études récentes pour apprécier le ciblage des projets de recherche

À partir des données issues des travaux de recherche financés par les PIA et *France 2030* depuis 2011 et des bases de données mondiales sur la recherche scientifique, une étude menée en 2025[45] a montré que 57 % des investissements publics avaient été ciblés sur les domaines scientifiques les plus porteurs, à forte émergence et proches de la frontière technologique (électronique, biologie moléculaire, génie biomédical) et 18 % sur des secteurs émergents et prometteurs mais encore éloignés de la frontière technologique (modélisations et simulations mathématiques, ingénierie automobile, ophtalmologie). En revanche, 26 % des investissements ont été réalisés dans des domaines peu porteurs pour la structuration d'écosystèmes innovants. L'étude constate également que les investissements dans les équipements ont un impact significatif et positif sur la productivité scientifique (+ 55 % du nombre de publications) et qu'ils sont concentrés sur les secteurs les plus porteurs.

Une étude conduite la même année sur la définition des programmes et équipements prioritaires de recherche (PEPR)[46] a conclu que ces programmes avaient une plus-value par rapport aux instruments financés par les PIA en matière de ciblage des travaux de recherche et de capacité à constituer des consortiums d'excellence. La conception des PEPR reste toutefois en deçà des standards internationaux. Cet instrument manque notamment de flexibilité, de vision stratégique d'ensemble et partagée et d'outil de capitalisation des enseignements.

Certains CPMO produisent depuis 2025 une revue d'avancement de leur feuille de route, qui en présente les objectifs et enjeux, les montants engagés et les principales réalisations. Ces documents n'ont toutefois pas vocation à proposer et alimenter des actualisations et ajustements des feuilles de route initiales au regard des avancées obtenues, du degré de déploiement des projets ou de l'évolution de la filière considérée. À titre d'exemple, le bilan de l'objectif « véhicules électriques » détaille les difficultés de la filière en soulignant l'avance technologique de la Chine, l'échec de projets européens (par exemple la faillite de Northvolt) et les difficultés de pénétration du marché français sans envisager d'autres perspectives que la poursuite des actions décidées en 2022. Ces revues ne font en outre pas l'objet d'une consolidation par le SGPI, ni d'une analyse globale réutilisable pour les futures décisions.

Les opérateurs effectuent de leur propre chef des travaux de retour d'expérience dans une démarche interne d'évaluation continue, qui peuvent prendre la forme de bilans d'appels à projets. Ces documents ne sont toutefois pas systématiquement portés à la connaissance du CPMO concerné et du SGPI. L'ADEME produit ainsi des bilans assez descriptifs des dispositifs qu'elle a déployés, mais elle est peu sollicitée par l'administration pour contribuer à leur évaluation *in itinere*, alors que l'expertise des équipes pourrait nourrir ce travail stratégique.

L'ensemble de ces travaux constitue une masse de données disparates et peu stratégiques mais relativement précises pour chacune des stratégies sectorielles. Cependant, à ce stade, elle n'a quasiment pas été exploitée au niveau des instances décisionnelles (C2I et COMEX). Alors qu'une partie peut être mobilisée par les administrations des ministères et du SGPI, notamment lorsque le coordonnateur de la stratégie y est rattaché, le SGPI n'a pas jusqu'à présent défini les modalités de leur analyse globale et de leur exploitation.

[45] GraphMyTech, *Les investissements des PIA et de France 2030 dans la recherche*, 2025.
[46] Technopolis, *Analyse de la pertinence du* policy-design *des PEPR des stratégies nationales*, 2025.

2 - Une visibilité partielle sur l'avancement des stratégies et des projets

La mise en œuvre de *France 2030* s'est accompagnée d'une volonté de renforcer l'évaluation *in itinere* pour mieux suivre le déploiement du plan en comparant les premières réalisations à une trajectoire définie au préalable, au moyen d'indicateurs chiffrés. Après une forte dynamique de déploiement au moment du lancement du plan, l'année 2025 a été marquée par un ralentissement. Fin 2025, parmi les 14 objectifs et leviers dont les premiers impacts avaient été mesurés, huit étaient proches de leur trajectoire cible[47]. Les objectifs « véhicules », « hydrogène », « nucléaire » et « culture », ainsi que les leviers « composants stratégiques » et « matières premières », accusaient un retard de plus de 10 % par rapport à la cible (cf. annexes n° 4 et 5).

Si ces indicateurs permettent au SGPI de communiquer annuellement sur l'avancement du plan, ils ne constituent pas réellement un instrument de pilotage permettant d'orienter les actions ou de prendre des mesures correctrices. En effet, ces indicateurs ne sont produits qu'annuellement, à partir de données communiquées par les opérateurs, les administrations ou les filières. Le caractère partiel de certains ou l'absence de mesure des effets altère par ailleurs l'évaluation de la performance des stratégies.

Les CPMO disposent également d'indicateurs qui rendent compte du suivi et des résultats des feuilles de route à une maille plus fine, mais leurs résultats ne sont pas centralisés par le SGPI. Les CPMO s'appuient par ailleurs sur les opérateurs, qui disposent de leurs propres outils et indicateurs de suivi, nécessaires à la gestion des projets.

En dépit de remontées mensuelles, le SGPI ne dispose que d'une vision très partielle de l'avancement qualitatif des projets en temps réel, notamment parce que les besoins n'ont été définis et harmonisés qu'en 2025 et que les développements informatiques nécessaires n'ont pas encore été réalisés. En l'absence d'outil automatisé et centralisé, le suivi des projets est principalement réalisé dans chaque CPMO, à partir de données transmises par les opérateurs à la demande et en fonction des besoins et des points d'attention de chaque comité, ou à partir de remontées plus régulières mais moins détaillées.

C - Une capacité d'adaptation limitée, qui appelle un renforcement de la gouvernance stratégique

1 - Des revues stratégiques qui n'ont conduit qu'à des réorientations limitées

Un plan d'investissement destiné à financer des projets porteurs d'effets socio-économiques et environnementaux significatifs à moyen et long termes se doit d'être agile. Cela implique notamment une évaluation robuste des effets et résultats des investissements réalisés afin, le cas échéant, de proposer des ajustements ou des réorientations. C'est particulièrement le cas lorsque des priorités nouvelles émergent (par exemple l'intelligence artificielle) ou que les écosystèmes évoluent rapidement (par exemple dans le quantique). Dans son rapport sur le soutien à l'informatique quantique, la Cour a ainsi souligné l'urgence pour la France et l'Europe d'accentuer leur soutien à cette technologie, en s'appuyant notamment sur la solidité des

[47] Hors objectif « alimentation saine et durable » et levier « excellence ESRI ».

compétences académiques et les moyens déjà mobilisés, afin de rester dans une course internationale qui s'est accélérée au cours des dernières années[48].

Deux revues des actions du plan ont été conduites pour s'assurer de son bon déploiement au regard de ses objectifs initiaux et des évolutions des écosystèmes. Toutefois les redéploiements vers les nouvelles priorités sont restés limités et les deux revues n'ont abouti qu'à des transferts à la marge de crédits entre enveloppes sectorielles (cf. annexe n° 6).

La première a été réalisée en 2023, après la publication du rapport d'étape du CSIA, qui a formulé des recommandations précises pour certains secteurs. Elle s'est avant tout traduite par une baisse transversale des crédits de 15 à 25 % pour l'ensemble des objectifs et leviers, qui a été mise en œuvre pour corriger la surprogrammation budgétaire constatée par rapport au calibrage initial (cf. *supra*, chapitre I, II-A)[49].

La seconde revue stratégique a été menée en préparation du C2I réuni en avril 2025, qui a défini trois priorités pour la suite du plan : les technologies quantiques, l'intelligence artificielle et la cybersécurité, ainsi que le nouveau secteur spatial. Cet exercice a permis de mobiliser 166 M€ pour financer quelques projets dans les secteurs identifiés comme prioritaires et d'abonder les aides structurelles à l'innovation (levier 5) pour revenir sur la diminution opérée à l'occasion de la revue de 2023.

2 - Une difficulté à arrêter les projets lancés

Il revient aux opérateurs de suivre le déploiement des projets pour apprécier le respect des jalons techniques, industriels, commerciaux ou juridiques prévus par les conventions, qui conditionne le versement des financements. Cela permet, en principe, de sécuriser la dépense publique et de suspendre le financement en cas d'absence de résultats sur les points considérés comme critiques pour la réussite du projet, définis sous la forme de jalons à franchir.

Dans les faits, il est difficile de suspendre voire d'arrêter des versements une fois les projets lancés. Les jalons sont le plus souvent liés aux étapes d'avancement du projet (par exemple l'obtention d'une autorisation administrative, une levée de fonds ou l'octroi d'un prêt, des recrutements) et non aux étapes technologiques (comme le dépôt de brevets ou la construction d'un démonstrateur). Les contrats signés entre les opérateurs et les bénéficiaires ne permettent que très rarement de conditionner le versement de l'aide à l'atteinte de résultats technologiques ou d'une rentabilité technico-économique, difficiles à qualifier juridiquement. L'interruption des versements est par conséquent souvent limitée aux cas d'échec manifeste du projet. Le remboursement de l'aide perçue est quant à elle très rare. Elle n'intervient que dans des cas prévus contractuellement, par exemple des déclarations frauduleuses du porteur de projet, le non-respect de ses obligations réglementaires, fiscales et sociales et le non-respect des obligations d'information de l'opérateur en cas de modification majeure du projet.

Cette contrainte juridique se combine avec des incitations peu favorables à l'arrêt des projets. Les opérateurs intervenant pour le compte de l'État, les crédits gérés ne constituent pas

[48] Cour des comptes, *Le soutien à l'informatique quantique : premier bilan et perspectives*, rapport public thématique, juillet 2026.

[49] Notamment liée à l'intégration dans le plan d'un soutien de 2,1 Md€ aux grandes usines de batteries, non prévus initialement, et à l'abondement du CORAC à hauteur de 660 M€.

des ressources qu'ils pourraient redéployer directement au profit d'autres actions et les opérateurs ne retirent aucun bénéfice immédiat d'une interruption du financement. À l'inverse, l'arrêt d'un projet peut ouvrir une séquence de négociation difficile avec le bénéficiaire, voire un contentieux, ce qui peut conduire à privilégier des solutions d'aménagement contractuel, de report de jalons ou de redéfinition plutôt qu'une décision d'interruption du projet.

Le fonctionnement des CPMO ne permet pas de corriger cette faiblesse, notamment lorsque se pose la question de la poursuite du soutien à un projet dont le calendrier, le contenu ou les conditions économiques ont substantiellement évolué. Aucune incitation particulière n'encourage les instances sectorielles à adopter une position stricte, d'autant que l'arrêt d'un projet réduit d'autant l'enveloppe d'un secteur dans la mesure où les crédits correspondants sont réalloués au plan dans son ensemble. Les comptes-rendus de réunion des CPMO retracent de longues discussions sur des projets dont les perspectives industrielles ou économiques se sont dégradées, sans qu'une décision claire d'interruption ou de révision substantielle du soutien soit arrêtée. Les débats conduisent fréquemment à différer l'arbitrage et à solliciter des informations complémentaires auprès des opérateurs, ce qui traduit la réticence des instances de pilotage à arrêter formellement un projet.

Les projets identifiés comme abandonnés en cours de déploiement sont par conséquent peu nombreux (91 projets sur les 7 377 contractualisés, soit 1,2 %). Leur arrêt a le plus souvent résulté du porteur de projet, à la suite d'un échec (comme l'insuffisance d'une levée de fonds, une liquidation ou un abandon). Il est rarement issu d'une décision des pouvoirs publics, même si les données dont dispose le SGPI ne permettent pas de connaître les causes de l'abandon.

Ces constats plaident pour la formalisation d'une doctrine sur les conditions d'arrêt ou de révision des projets, portée par le SGPI et validée par les instances de gouvernance du plan.

3 - Une fonction de pilotage stratégique à renforcer sans délai

Le pilotage stratégique du plan doit être assuré au plus haut niveau, c'est-à-dire par le C2I, réuni au moins tous les deux ans, qui doit décider des orientations structurelles et d'éventuels redéploiements budgétaires. Ses décisions stratégiques doivent être éclairées par des informations précises et régulières sur l'avancée globale du plan et de chacune des stratégies, qu'il revient au SGPI de préparer sur la base des travaux d'évaluation *in itinere* et des données recueillies auprès des opérateurs.

Le pilotage des stratégies sectorielles doit être renforcé et formalisé, en adaptant son organisation aux secteurs et à l'implication des ministères. Il doit en particulier être distingué de la conduite opérationnelle du plan et ne peut donc être confié aux CPMO dans leur configuration actuelle. Les récents constats de la Cour sur l'animation de politiques à dimension interministérielle (IA et quantique notamment) plaident pour le renforcement d'un pilotage au niveau interministériel englobant l'ensemble des acteurs.

Deux exemples de pilotage interministériel insuffisamment structuré

Face aux enjeux liés à l'intelligence artificielle, cette stratégie de *France 2030* ne doit pas être traitée en silo, au sein du CPMO « numérique », ni comme une simple composante de la stratégie numérique de l'État. Ainsi la Cour recommande de renforcer son pilotage interministériel, à travers la création d'un secrétariat général *ad hoc*, directement rattaché au Premier ministre et coordonnant l'ensemble des actions et des administrations concernées[50].

Dans son rapport sur la transition écologique de 2026, la Cour a constaté l'absence d'articulation entre, d'une part, la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) permise par les projets financés par *France 2030* et, d'autre part, la stratégie nationale bas-carbone (SNBC). Les GES évités grâce aux projets *France 2030* sont suivis par le SGPI mais ne sont pas intégrés au suivi global de la SNBC, faute notamment d'une coordination interministérielle suffisante. La Cour a donc recommandé d'évaluer régulièrement l'impact prévisionnel des subventions sur l'atteinte des objectifs de la planification écologique[51].

Les données issues des évaluations *in itinere* pourraient également nourrir des travaux de prospective sur les futurs investissements d'avenir, peu développés au sein du SGPI en raison notamment de la concentration de ses efforts sur le rattrapage en matière d'outils de suivi. Or le rapport Potier, comme les exemples étrangers, montrent que la prospective doit être conduite en continu et non seulement au moment de la conception d'un plan d'investissements, en particulier pour tenir compte de la rapidité d'évolution des écosystèmes d'innovation et de la nécessité d'adapter en conséquence la stratégie de l'État.

À titre d'exemple, l'Allemagne déploie un tableau de bord de suivi des technologies qui donne un aperçu du paysage concurrentiel international pour 16 domaines technologiques et 90 technologies individuelles grâce à des indicateurs relatifs notamment aux brevets, aux publications scientifiques, aux *startups* et aux financements par le capital-risque. Elle utilise également l'IA pour développer un « radar » des technologies émergentes. Au Royaume-Uni, le *Government Office for Science* examine les signaux faibles d'émergence des technologies pour établir celles qui pourraient présenter un intérêt particulier[52].

Cette prospective doit associer l'ensemble des acteurs, en intégrant notamment l'expertise scientifique et les acteurs économiques, sur le modèle de la méthode collégiale retenue pour l'élaboration du rapport Potier en 2019.

[50] Cour des comptes, *La stratégie nationale pour l'intelligence artificielle : consolider les succès de la politique publique de l'IA, élargir son champ*, rapport public thématique, novembre 2025.
[51] Cour des comptes, *La transition écologique*, rapport public thématique, septembre 2026.
[52] OCDE, *Science, technologie et innovation : perspectives de l'OCDE*, 2025.

CONCLUSION ET RECOMMANDATION

La gouvernance de France 2030 *a permis de renforcer l'implication des ministères et de simplifier la relation avec les opérateurs. Cette évolution a contribué à mieux ancrer le plan dans les politiques sectorielles et à organiser une coordination interministérielle plus régulière, sous l'égide du SGPI.*

L'organisation retenue présente toutefois des faiblesses. D'une part, la rationalisation autour de quatre opérateurs principaux n'a pas supprimé la complexité opérationnelle, dès lors que de nombreux opérateurs délégués et instances sectorielles interviennent toujours dans la mise en œuvre des dispositifs. D'autre part, la faible association des milieux économiques et des acteurs territoriaux limite la capacité du plan à s'inscrire dans la durée et à mobiliser tous les moyens pour assurer le succès des projets soutenus.

Surtout, la gouvernance mise en place n'a pas permis de structurer une fonction de pilotage stratégique clairement identifiée. Le comité interministériel de l'innovation n'a été réuni qu'à deux reprises, le COMEX est devenu une instance de suivi opérationnel et les CPMO sont concentrés sur le déploiement des dispositifs. Il en résulte une capacité insuffisante à exploiter les évaluations disponibles, à ajuster les feuilles de route sectorielles et à réorienter les crédits ou les projets lorsque les résultats obtenus, l'évolution des filières ou l'apparition de nouvelles priorités le nécessitent.

La Cour formule donc la recommandation suivante :

2. *Réunir le comité interministériel de l'innovation en 2027 et au moins tous les deux ans pour analyser les travaux d'évaluation existants et actualiser en conséquence les feuilles de route sectorielles (Premier ministre - SGPI).*

Chapitre III

Une sélection des projets exigeante mais longue et insuffisamment cadrée

La sélection des projets constitue l'un des principaux leviers par lesquels *France 2030* entend garantir l'effet transformant des investissements financés. Cette exigence repose sur une doctrine d'intervention sélective, sur le recours à des procédures concurrentielles et sur la mobilisation d'expertises techniques destinées à éclairer les décisions.

I - Des voies de sélection nombreuses et aux exigences inégales

A - Des procédures de sélection multiples et hétérogènes

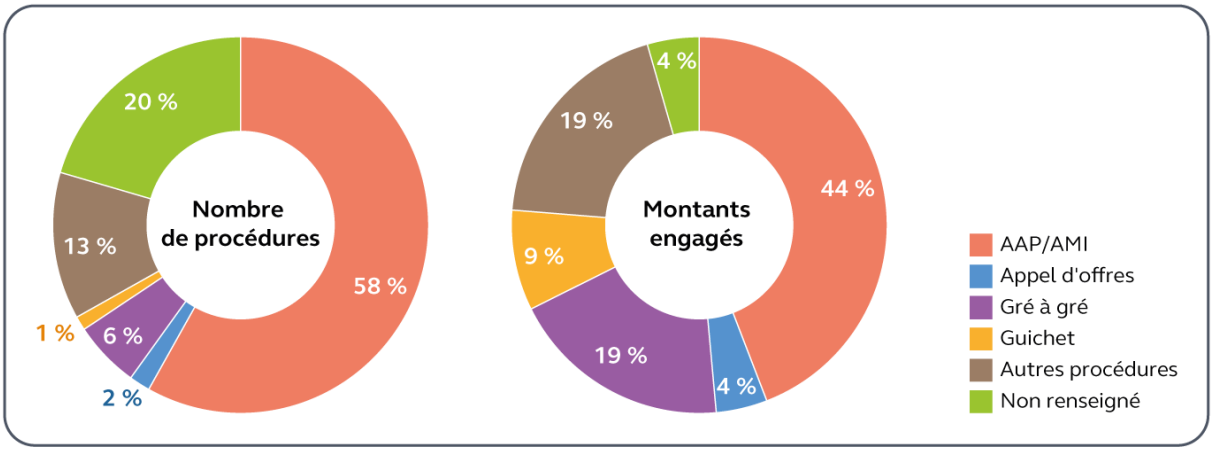
La loi assigne au plan *France 2030* une exigence élevée de transparence, d'objectivité et d'expertise : « *les procédures de sélection sont ouvertes et objectives, (…) favorisent la concurrence entre les projets et (…) font appel à des experts indépendants ou à des jurys comprenant, le cas échéant, des personnalités étrangères* »[53].

Le plan mobilise de nombreuses procédures différentes pour la sélection des projets, parmi lesquelles des appels à projets (AAP) et à manifestation d'intérêt (AMI) mais aussi des procédures plus dérogatoires, notamment pour certains projets de grande taille, pour le financement structurel de l'innovation et dans le cadre des dispositifs territorialisés. Cette diversité procédurale permet d'adapter les circuits d'instruction à la nature des projets. Cependant elle conduit également à juxtaposer des procédures dans lesquelles le degré de formalisation, les garanties offertes aux candidats et la place donnée à l'expertise externe varient fortement.

Les soutiens accordés de gré à gré et hors AAP/AMI représentent 19 % des procédures, 22 % des projets, 20 % des bénéficiaires et 38 % des montants engagés. Ces procédures recouvrent à la fois des dispositifs bénéficiant à un grand nombre de projets pour des montants relativement faibles, comme *i-Lab* (328 projets financés à hauteur de 115 M€) et *IA Booster* (810 projets financés pour un montant total de 10 M€), et des dispositifs conçus pour quelques projets bénéficiant d'un niveau élevé d'aide, comme pour la fabrication de semi-conducteurs (un projet soutenu à hauteur de 2,9 Md€) ou de batteries (deux projets bénéficiant d'aides d'un montant total de 1,9 Md€).

[53] Article 8 de la loi du 9 mars 2010 de finances rectificative pour 2010.

Graphique n° 6 : répartition du nombre de procédures et des montants engagés



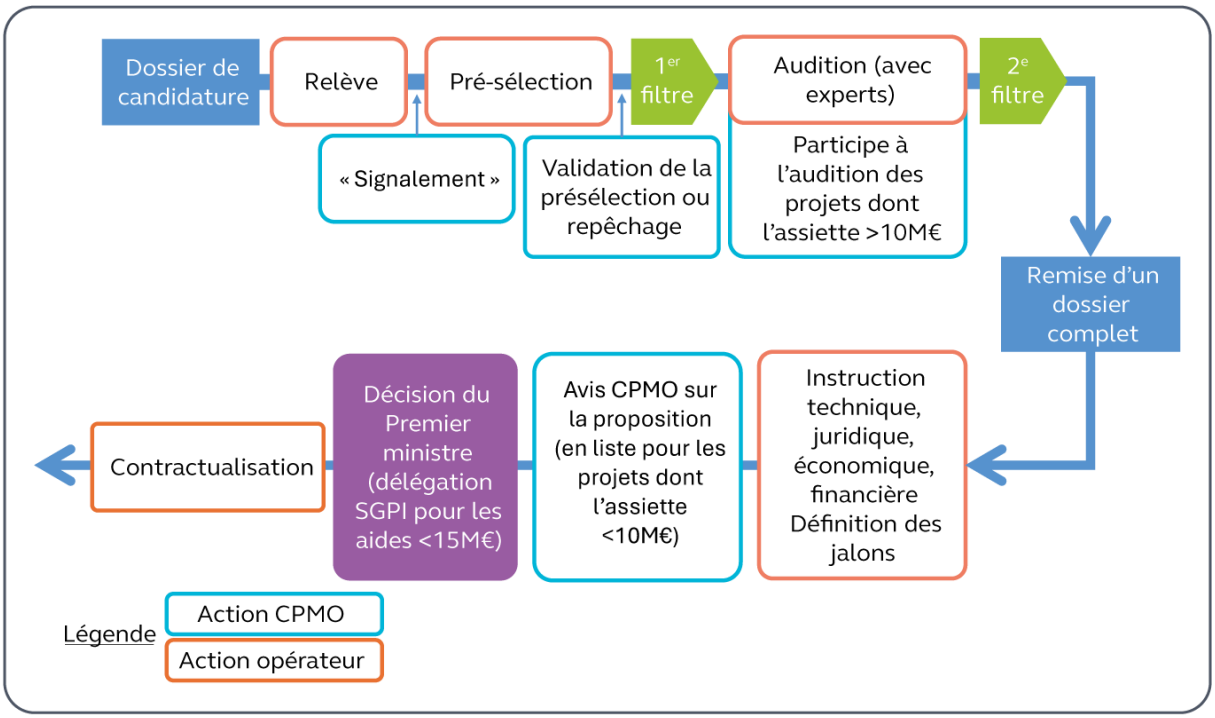
Source : Cour des comptes d'après des données SGPI

B - Des garanties procédurales d'intensité variable

1 - Un effort de standardisation de la procédure d'appel à projets

Le COMEX a défini en septembre 2022 une procédure standard pour les AAP, déroulant une séquence complète comprenant le dépôt des dossiers, une présélection opérée par l'opérateur, l'intervention d'un comité de sélection appuyé sur des experts puis une validation par le CPMO selon des règles qui varient notamment en fonction de la taille des projets.

Schéma n° 7 : procédure standard de sélection dans le cadre des AAP de *France 2030*



Source : Cour des comptes

En dépit de l'existence de cette procédure standard, les modalités d'organisation de la sélection varient en réalité en fonction des CPMO et des AAP/AMI. Les conditions de présélection des projets, la composition des comités de sélection, la place respective des experts externes et des représentants ministériels ainsi que les règles de délibération peuvent différer entre les appels à projets voire entre les vagues d'un même appel à projets[54].

2 - Un recours fréquent aux experts externes

Dans ce cadre procédural, le recours à des experts externes constitue l'une des principales garanties d'objectivité de l'examen des projets, même si sa portée varie selon les dispositifs. Dans certaines procédures, il s'agit de véritables jurys, constitués d'experts internationalement reconnus dans leur domaine, dont les décisions sont généralement suivies par l'administration. C'est notamment le cas dans la recherche, où les jurys organisés par l'ANR répondent aux standards internationaux en la matière. Dans d'autres procédures, il s'agit davantage d'une expertise externe destinée à alimenter la décision prise par les CPMO.

La question de la place et des moyens consacrés aux experts externes, notamment leur rémunération, n'a jamais été complètement tranchée. L'augmentation du temps et des moyens qui y sont consacrés ne se justifierait en effet que si la décision dépendait plus fortement des analyses produites, ce qui reviendrait à lier davantage le choix des administrations. Des demandes de financement de quelques milliers d'euros sont par ailleurs examinées par des comités d'experts, ce qui soulève la question du coût de la procédure au regard des aides allouées, tandis que des projets d'un montant de plusieurs centaines de millions voire milliards d'euros ont été sélectionnés dans le cadre de procédures dérogatoires. C'est par exemple le cas des financements accordés aux projets Liberty (fabrication de semi-conducteurs, financement contractualisé de 2,77 Md€) et ArcelorMittal (réduction des émissions de gaz à effet de serre, 850 M€). Ces projets ont été retenus dans le cadre de procédures de gré à gré entre l'État et les porteurs, notamment pour bénéficier du régime particulier des PIIEC. Ils doivent faire l'objet d'une évaluation socio-économique et, pour les plus importants, d'une contre-expertise.

Des évaluations socio-économiques obligatoires mais produites tardivement

L'État a l'obligation[55] de présenter une évaluation socio-économique (ESE) préalablement au financement des grands projets d'investissement civils[56], notamment ceux bénéficiant d'une subvention ou d'une avance remboursable de l'État d'un montant d'au moins 20 M€. Les projets recevant un financement d'au moins 100 M€ ou représentant au moins 5 % de leur montant total, doivent par ailleurs faire l'objet d'une contre-expertise indépendante de l'ESE avant tout engagement comptable et budgétaire.

[54] Voir notamment Cour des comptes, *Les appels à projets du PIA 4 sur l'expérience augmentée du spectacle vivant et la numérisation du patrimoine*, observations définitives, octobre 2025.
[55] Article 17 de la loi n° 2012-1558 de programmation des finances publiques et décret n° 2013-1211.
[56] Les projets ayant des fins spécifiquement militaires ou destinés à la sécurité nationale n'y sont pas soumis.

Malgré cette disposition et alors que l'ESE vise à éclairer la prise de décision au regard des coûts et bénéfices du projet avant sa sélection, la Cour a relevé que l'État n'avait pas respecté cette obligation s'agissant des projets *France 2030*, y compris pour certains projets industriels d'envergure[57]. En 2023, l'inspection générale des finances a également constaté que, sur neuf projets bénéficiant de plus de 100 M€ de subventions, sept n'avaient pas fait l'objet d'une contre-expertise. Le SGPI a donc lancé en 2024 un chantier de rattrapage de la production des ESE, en externalisant les études pour les projets bénéficiant d'un financement supérieur à 100 M€.

Fin 2025, sur les 21 projets concernés par l'obligation de produire une ESE et une contre-expertise, 11 avaient fait l'objet d'une mise en conformité *a posteriori* et huit d'une production préalable, conformément à la règlementation.

Le fonctionnement des jurys d'experts se heurte en pratique à de nombreuses contraintes. D'abord, la complémentarité des profils est difficile à obtenir, comme l'illustre le manque de profils financiers constaté par la Cour dans la composition de plusieurs jurys organisés par l'ADEME. Le SGPI devrait par conséquent veiller à la bonne mobilisation des expertises pour couvrir toutes les dimensions des projets, éventuellement en mutualisant les viviers d'experts entre les opérateurs.

À cette difficulté s'ajoute une contrainte de disponibilité. En effet, le fonctionnement en AAP composés de vagues successives contraint les calendriers d'instruction, tandis que la rémunération des experts reste limitée au regard de la technicité attendue, ce qui favorise parfois le recours récurrent aux mêmes personnes.

Enfin, la sollicitation d'experts externes pose la question du risque de conflits d'intérêts, dans un contexte où les personnes disposant d'une compétence technique reconnue dans des écosystèmes restreints ont nécessairement des relations professionnelles, scientifiques ou financières denses entre elles. La recherche d'un haut niveau de qualification conduit fréquemment à solliciter des personnes qui connaissent déjà les porteurs de projet, leurs partenaires ou les projets concurrents. Cette proximité ne suffit pas à caractériser une irrégularité. Elle renforce en revanche les exigences en matière de prévention des conflits d'intérêts et d'appréciation de l'indépendance effective des jurys. Pour y répondre, l'ANR a par exemple mis en place des déclarations de liens d'intérêts et recourt très majoritairement (83 %) à des experts exerçant leur activité à l'étranger.

Les opérateurs ont mis en place une gestion des risques déontologiques, fondée sur des chartes, des déclarations d'intérêts et des procédures de déport. Dans certains cas, ces procédures ont conduit à réduire sensiblement le nombre d'experts effectivement mobilisables, ce qui peut placer les opérateurs en difficulté et nuire à l'impartialité de la sélection. Les CPMO doivent donc accorder une attention particulière à ne pas vider de sa substance le recours à des experts externes tout en préservant l'exigence de prévention des conflits d'intérêts.

[57] Cour des comptes, *Note d'analyse de l'exécution budgétaire 2023, mission Investir pour la France de 2030*, avril 2024.

II - Une chaîne de décision complexe, aux responsabilités imparfaitement formalisées

A - Un partage des responsabilités et une traçabilité des arbitrages à mieux formaliser

La convention conclue entre l'État et les opérateurs, qui définit la gouvernance du plan *France 2030*, prévoit que la proposition de financement est formulée par le COMEX à destination du Premier ministre, par l'intermédiaire du SGPI qui l'accompagne de son avis. Elle donne notamment la possibilité aux administrations d'intervenir à plusieurs stades de la procédure d'AAP. Dès la phase de présélection, l'opérateur transmet la liste des dossiers reçus afin de permettre aux administrations de signaler certains projets appelant une attention particulière et, le cas échéant, de demander le réexamen de dossiers écartés[58]. Une telle faculté introduit une forme d'ingérence des administrations dans le processus d'instruction conduit par les opérateurs, sans que cette intervention soit correctement encadrée par des règles communes. En effet, ni le nombre de dossiers susceptibles d'être signalés ou réintégrés, ni les motifs pouvant justifier une telle intervention n'ont été précisément définis et partagés. Une limite de 5 % de projets pouvant être réintégrés à la demande de l'administration a été évoquée lors d'une réunion du COMEX, sans toutefois faire l'objet d'une décision formelle.

Les éléments recueillis par la Cour laissent penser que cette pratique demeure circonscrite même si elle est source de tensions entre administrations et opérateurs et contribue à brouiller la répartition des rôles entre expertise, instruction et décision. Surtout, cette pratique peut nourrir l'idée que la sélection des projets obéit à des critères politiques ou subjectifs, à rebours des exigences fixées lors du lancement du plan.

Cette insuffisante clarification des responsabilités est aggravée par la traçabilité lacunaire des décisions prises tout au long du processus. En pratique, la traçabilité du processus décisionnel repose principalement sur les comptes rendus des réunions des CPMO et du COMEX, qui constituent souvent la seule pièce permettant d'identifier les projets examinés, les éventuelles divergences entre acteurs et les décisions finalement retenues.

Leur contenu et leur degré de précision apparaissent cependant très variables. Certains comptes rendus de réunions de CPMO retracent les positions exprimées par les administrations, les principaux éléments de discussion et les réserves formulées sur certains dossiers. D'autres n'identifient pas les participants et se limitent à une mention très succincte des décisions prises, sans faire apparaître ni les termes du débat ni les éventuels désaccords. Cette hétérogénéité ne permet pas de garantir, d'un secteur à l'autre et d'une procédure à l'autre, un niveau équivalent d'information sur les conditions dans lesquelles les arbitrages sont intervenus.

Le contenu des comptes rendus des réunions du COMEX est lui aussi inégal et leur caractère parfois laconique ne permet pas toujours d'identifier les motifs d'un arbitrage ou le rôle joué par chacun des participants. En outre, une information aussi élémentaire que la liste

[58] Cette possibilité n'est pas prévue dans les procédures de l'ANR : les ministères et administrations n'interviennent qu'à l'issue du processus d'évaluation conduit par l'opérateur et, pour les dimensions scientifiques et techniques, par un comité d'experts.

des participants n'y figure plus depuis 2024, ce qui affaiblit encore la capacité à retracer les conditions dans lesquelles les décisions ont été prises, alors même que le COMEX occupe une place centrale dans la gouvernance du plan.

B - Une exigence de publicité sur les financements et les bénéficiaires

Le SGPI publie sur son site une liste de près de 13 000 lauréats de *France 2030*, qui contient le nom du porteur de projet, sa commune d'implantation, l'objectif ou le levier concerné et, pour certains projets, leur intitulé ou une brève description. Quelques jeux de données plus détaillés sont publiés sur la plateforme nationale de données publiques *data.gouv.fr* par la Caisse des dépôts, pour certains dispositifs particuliers. Des communications ponctuelles interviennent enfin sur les sites du SGPI, des ministères ou des opérateurs à l'occasion de certaines sélections. Elles ne sont pas mises à disposition de manière homogène, ne couvrent qu'une partie des dispositifs et, le plus souvent, ne précisent pas les montants attribués, la nature des financements octroyés ou les objectifs poursuivis.

Une partie des décisions fait l'objet d'une publicité sur le site internet du SGPI, qui demeure toutefois incomplète, hétérogène et généralement non exploitable en données ouvertes, ce qui ne permet pas de regarder comme pleinement satisfaite l'exigence prévue par la loi, selon laquelle « *les décisions d'investissement ainsi que les éléments ayant contribué à leur sélection sont rendus publics, dans le respect des dispositions relatives au secret des affaires* »[59].

L'ANR met à disposition du public des données sur l'ensemble des projets qu'elle finance, *via* la plateforme *data.gouv.fr*, comprenant leur description et les montants d'aide accordés. Des données sont aussi disponibles sur son site *data.anr.fr* et sur des fiches individuelles détaillées par projet. Les projets soutenus dans le cadre de *France 2030* n'y sont toutefois pas clairement identifiés. Par ailleurs, les données présentées pourraient être enrichies afin d'en faciliter l'exploitation, par exemple en indiquant le SIRET ou le SIREN des bénéficiaires.

L'ADEME publie des données encore plus précises sur son site *data.ademe.fr*, comprenant l'identité du bénéficiaire (y compris son numéro SIRET), l'objet du projet, le montant et la nature du financement accordé, sans seuil de montant. Cet exemple devrait être suivi par le SGPI.

Si la protection du secret des affaires peut légitimement conduire à ne pas rendre publiques certaines informations techniques, industrielles ou commerciales, elle ne saurait justifier l'absence quasi complète de publicité du SGPI sur les caractéristiques générales des aides attribuées. La Cour a d'ailleurs relevé, dans sa note d'analyse de l'exécution budgétaire pour 2025 de la mission *Investir pour la France de 2030*, que la mise en libre accès, dans un format exploitable, de la liste des bénéficiaires avec les montants, la nature des financements alloués, l'état d'avancement des projets et les retours attendus améliorerait sensiblement l'information du Parlement et des citoyens[60].

[59] Loi n° 2010-237 du 9 mars 2010 de finances rectificative pour 2010.
[60] Cour des comptes, *Note d'analyse de l'exécution budgétaire 2025, mission Investir pour la France de 2030*, avril 2026.

C - Une dimension économique à mieux prendre en compte dans l'appréciation des projets

La sélection intègre l'appréciation de la viabilité économique des projets sans en faire un critère prioritaire ni une condition du financement public. Cette dimension présente pourtant une importance particulière, tant pour garantir l'efficacité de la dépense publique que parce que celle-ci n'a pas vocation à se substituer au financement privé, mais à déclencher ou accélérer des initiatives dont les perspectives de développement sont suffisamment crédibles. La viabilité économique d'un projet renvoie ainsi à sa capacité à trouver un marché, à franchir les étapes de sa mise en œuvre et à atteindre les objectifs qui justifient le soutien public.

Son appréciation demeure toutefois inégale selon les opérateurs, les secteurs et la nature des projets. La Cour a ainsi relevé, dans les appels à projets relatifs à l'expérience augmentée du spectacle vivant et à la numérisation du patrimoine, des fragilités dans l'examen de la viabilité des porteurs, de leurs partenaires et des projets eux-mêmes[61]. Plus de la moitié des projets subventionnés se sont trouvés confrontés à des difficultés économiques et financières, allant parfois jusqu'à la liquidation judiciaire du porteur de projet.

Les projets financés par *France 2030* relèvent en outre souvent de secteurs émergents ou en transformation rapide, dans lesquels l'examen du modèle d'affaires dépend de paramètres incertains, tels que le rythme de diffusion d'une technologie, l'évolution de la demande ou les effets du changement climatique sur les infrastructures. Or, compte tenu du volume des dossiers examinés et des conditions de fonctionnement des CPMO, les jurys d'experts et les administrations appelées à se prononcer en dernier ressort ne disposent le plus souvent que d'une analyse synthétique du modèle économique de chaque projet, établie par l'opérateur à l'issue de l'instruction, souvent sur la base des données fournies par le porteur de projet.

L'évaluation socio-économique des projets : l'exemple d'un projet de piles à hydrogène

Quatre projets français ont été validés par la Commission européenne en mai 2024 dans le cadre du PIIEC relatif à l'hydrogène, dont l'un porte sur le développement et l'industrialisation de piles à combustible de très forte puissance.

L'évaluation socio-économique de ce projet, réalisée sur la base des données transmises par l'entreprise, estimait sa valeur actuelle nette socio-économique[62] à 12,9 Md€. La contre-expertise réalisée par des experts indépendants à la demande du SGPI a mis en évidence plusieurs risques élevés et points de vigilance, conduisant à ramener la valeur actuelle nette socio-économique du projet à 552 M€, soit un niveau près de 23 fois inférieur à celui retenu dans l'évaluation initiale.

À l'issue de plusieurs réunions infructueuses du CPMO, un expert de haut niveau a été mandaté, qui a rendu un avis favorable, assorti de préconisations destinées à être intégrées au contrat.

[61] Cour des comptes, *Les appels à projets du PIA 4 sur l'expérience augmentée du spectacle vivant et la numérisation du patrimoine*, observations définitives, octobre 2025.

[62] La valeur actuelle nette socio-économique est la valeur actuelle nette d'un projet appréciée non du seul point de vue du porteur ou de l'investisseur, mais du point de vue de la collectivité. Elle consiste à comparer, sur toute sa durée de vie, les coûts du projet pour la collectivité et les bénéfices qu'elle peut en attendre.

La proposition validée par le COMEX en juillet 2025 portait sur un financement public de 169 M€ pour un coût éligible de 232 M€, soit un taux d'aide de 73 %. Le dossier présenté au COMEX ne comportait aucun élément relatif au modèle d'affaires du projet ni à la situation financière de l'entreprise.

Cet exemple illustre la fragilité méthodologique des évaluations socio-économiques, réalisées sur la base des données fournies par le porteur de projet. Il met également en évidence la difficile articulation des calendriers administratifs, le projet ayant été présenté par la France à la Commission européenne avant d'être examiné par les administrations concernées. Il offre enfin une illustration de la faible prise en compte des analyses économiques dans certains choix dictés principalement par des considérations de politique publique.

D - Une mobilisation des acteurs locaux à développer

L'appréciation du risque économique des projets pourrait être mieux éclairée par une mobilisation plus structurée des acteurs locaux. Les opérateurs associent aujourd'hui leurs échelons territoriaux selon des modalités hétérogènes. L'ADEME recueille par exemple, pour certains dossiers, les observations de ses directions régionales, même si cette contribution ne s'inscrit pas dans un cadre homogène.

Une telle mobilisation présente pourtant un intérêt direct pour la qualité de la décision. Les échelons territoriaux des opérateurs, comme les collectivités territoriales et notamment les régions, peuvent disposer d'une connaissance précise des porteurs de projets et de leur environnement. Les acteurs locaux peuvent ainsi apporter des éléments utiles sur l'insertion d'une entreprise candidate dans son environnement, l'existence de partenaires industriels, académiques ou de formation, ou l'articulation avec des projets publics et privés.

L'absence d'association plus systématique de ces acteurs prive l'État d'informations susceptibles d'éclairer utilement la décision. Elle limite également la capacité à inscrire les financements du plan *France 2030* dans une logique plus large d'entraînement en combinant les interventions publiques. Une meilleure articulation avec les acteurs locaux permettrait en effet d'agir sur l'environnement des projets retenus, de favoriser des synergies avec d'autres entreprises du territoire et d'accroître les effets du soutien public au-delà du seul bénéficiaire direct. Elle pourrait également présenter un intérêt pour les projets non sélectionnés, soit en permettant d'aider certains porteurs à améliorer leur candidature, soit en les orientant vers d'autres dispositifs de soutien, soit enfin, lorsque cela apparaît pertinent, en mobilisant d'autres formes d'appui à l'échelle locale.

III - Un cadrage des projets à renforcer pour mieux respecter la doctrine d'investissement

A - Une doctrine à réaffirmer pour préserver le caractère exceptionnel des investissements d'avenir

Bien que la doctrine d'investissement de *France 2030* soit inscrite dans la loi[63], le plan a rapidement été mobilisé pour financer des dépenses relevant normalement des crédits ministériels. C'est notamment le cas de dispositifs qui s'inscrivent dans la continuité de politiques ministérielles préexistantes, comme dans le domaine aéronautique, où les projets portés dans le cadre du CORAC relevaient auparavant de crédits ministériels dont *France Relance* puis *France 2030* ont pris le relais. Cette évolution a permis de maintenir un soutien public élevé à la recherche aéronautique mais elle brouille la frontière entre le financement d'investissements exceptionnels et une politique sectorielle récurrente. Elle soulève en outre une difficulté de temporalité dès lors que ces projets aéronautiques s'inscrivent dans un horizon qui dépasse celui du plan.

Le même constat peut être formulé pour certaines dépenses administratives récurrentes financées par *France 2030*, comme la création, en 2023, de l'Observatoire français des ressources minérales pour les filières industrielles (OFREMI). La Cour a constaté que les activités minières avaient besoin de financements structurels qui ne pouvaient provenir de crédits exceptionnels comme ceux de *France 2030* et que, en l'espèce, il était nécessaire de donner de la visibilité sur la pérennité de l'OFREMI et de ses financements pour conserver les équipes mobilisées et leur expertise[64].

De même, la Cour a montré que les universités avaient massivement recouru aux crédits des PIA et de *France 2030* pour financer des dispositifs pérennes visant à favoriser la réussite des étudiants en licence. La poursuite de ces dispositifs nécessite des financements récurrents, par le développement des ressources propres des établissements qui les portent, en remplacement des crédits exceptionnels actuellement mobilisés[65].

Ces dépenses, qui correspondent à des politiques publiques pérennes, devraient par conséquent être réintégrées dans les budgets ministériels de droit commun. Cette clarification permettrait de réserver *France 2030* aux financements exceptionnels qui répondent effectivement à sa doctrine, tant par leur objet que par leur temporalité.

B - Une programmation opérationnelle à mettre en place à l'échelle du plan

Les feuilles de route définissent des orientations stratégiques sectorielles mais n'ont pas été déclinées en programmation opérationnelle, en particulier pour détailler les objectifs en dispositifs successifs et préciser les moyens et instruments mobilisés. Cette lacune prive les administrations d'une vision consolidée des AAP à venir, qui permettrait de prioriser les dispositifs, de séquencer les interventions et d'arbitrer entre plusieurs destinations possibles des

[63] Art. 8 de la loi du 9 mars 2010 de finances rectificative pour 2010.
[64] Cour des comptes, *Le Bureau de recherches géologiques et minières*, observations définitives, juillet 2025.
[65] Cour des comptes, *La prévention de l'échec en premier cycle universitaire*, *in Rapport public annuel*, mars 2025.

crédits, enjeu dont l'importance se renforce à mesure qu'approche l'échéance du plan. Ce manque de vision d'ensemble a par exemple été constaté par la Cour dans le domaine de l'hydrogène, où il a contribué à un décalage entre les objectifs ambitieux affichés dans la stratégie nationale et la réalité des dispositifs de soutien déployés[66].

L'absence de programmation des feuilles de route sectorielles favorise également le foisonnement des AAP, qui a même pu être encouragé dans la première phase du plan, lorsque l'objectif principal était d'engager rapidement les crédits disponibles. Or cette multiplication des guichets et des procédures peut exclure certains porteurs de projets, en particulier les acteurs de plus petite taille ou les moins familiers des financements publics. Elle réduit aussi leur capacité à présenter leur candidature aux dispositifs les plus adaptés, faute d'une visibilité sur les AAP à venir. La Cour a par exemple montré que la multiplicité des dispositifs et l'insuffisante cohérence de l'offre publique de soutien à l'innovation en matière agricole nuisaient à l'appropriation des dispositifs et à la lisibilité de la politique publique[67].

Une telle programmation gagnerait à être complétée par la définition d'une politique de portefeuille précisant, par exemple, à l'échelle du plan et de chaque feuille de route, les types de projets recherchés, le rythme de déploiement des aides et le niveau de risque accepté. En l'absence d'un tel cadre, chaque AAP est conçu comme un dispositif autonome plutôt que comme un élément d'une stratégie d'investissement ordonnée et globale.

C - Un manque de cadrage des appels à projets

La procédure validée par le COMEX en 2022 prévoyait un cadrage stratégique en amont de chaque appel à projets, qui devait être défini par le CPMO puis communiqué à l'opérateur et aux membres du comité d'experts. Ce cadrage devait préciser la contribution attendue du dispositif à la stratégie d'ensemble, les briques technologiques concernées, les objectifs de filière ou de secteur ainsi que, plus largement, les caractéristiques essentielles des projets à rechercher. Dans les faits, il n'est ni systématique ni, le plus souvent, formalisé. Des échanges ont bien lieu entre les administrations et les opérateurs avant la publication des AAP, mais ils demeurent fréquemment informels et ne débouchent pas sur un document partagé permettant d'expliciter les finalités poursuivies, les priorités retenues et les critères essentiels de sélection.

Un cadrage plus systématique présenterait plusieurs avantages. D'abord, il impliquerait une réflexion préalable approfondie lors de la définition d'une stratégie, ce qui aurait par exemple permis de corriger certaines faiblesses constatées par la Cour dans le soutien public à l'hydrogène décarboné[68]. Il interdirait également le lancement d'AAP sans avoir auparavant conduit des études de besoins et des analyses sectorielles, dont l'insuffisance a par exemple été constatée pour certains dispositifs financés par les crédits exceptionnels à la culture[69]. Enfin, l'élaboration d'un cadrage en amont obligerait les administrations à définir et hiérarchiser clairement leurs objectifs et priorités, ce qui réduirait le risque de dispersion des soutiens et contribuerait à la formalisation d'une politique de gestion du risque et de construction du portefeuille de projets.

[66] Cour des comptes, *Le soutien au développement de l'hydrogène décarboné*, observations définitives, juin 2025.
[67] Cour des comptes, *L'innovation en matière agricole*, rapport d'évaluation de politique publique, février 2025.
[68] Cour des comptes, *Le soutien au développement de l'hydrogène décarboné*, observations définitives, juin 2025.
[69] Cour des comptes, *Les crédits exceptionnels à la culture et aux industries créatives - Des moyens considérables, une logique de guichet, un contrôle insatisfaisant – 2017-2023*, communication à la commission des finances du Sénat, mars 2024.

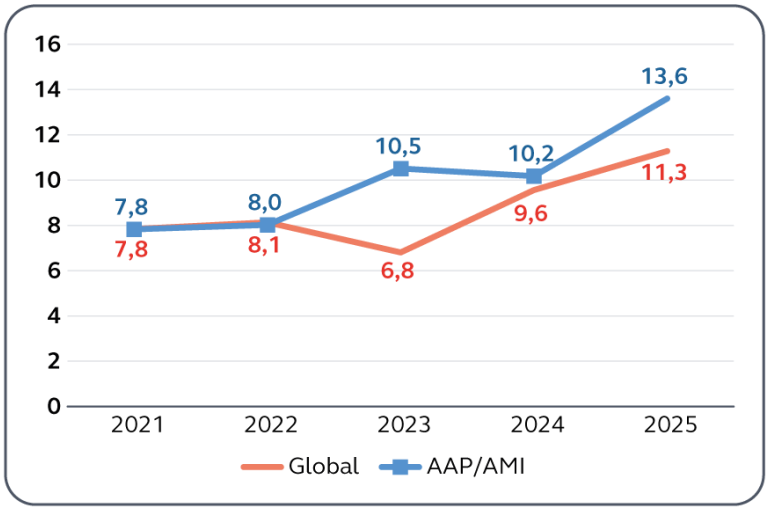
De même qu'elle organisait un cadrage en amont du lancement des AAP, la procédure validée en 2022 par le COMEX prévoyait, pour chaque AAP, la réalisation de bilans au fil de l'eau, puis un retour d'expérience. Ce chaînage vertueux n'a pas été mis en place. Il reviendrait au SGPI, qui assure la validation des AAP avant leur publication, de contrôler la formalisation systématique d'un document de cadrage par les CPMO, partagé entre les administrations et les opérateurs. Il reviendrait également au SGPI de signaler les projets non conformes à la doctrine.

IV - Des délais d'instruction à mieux maîtriser, sans réduire le niveau d'exigence dans la sélection des projets

L'appréciation des délais du processus de sélection doit être nuancée par les limites relatives à la fiabilité des données disponibles. En particulier, 2 496 projets (24 % des projets) ont été validés par une DPM mais n'apparaissent ni abandonnés ni contractualisés selon les données du SGPI.

La tendance principale est celle d'un allongement marqué des délais d'instruction des projets, passés en moyenne de 7,8 mois en 2021 à 11,3 mois en 2025. Ces délais se sont davantage détériorés pour les projets sélectionnés dans le cadre d'AAP/AMI.

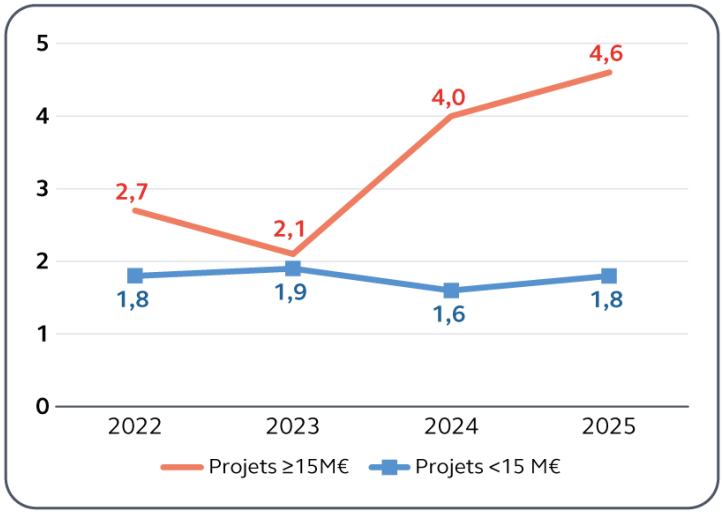
Graphique n° 7 : durée moyenne entre le dépôt et la contractualisation des projets, en mois



Lecture : les projets contractualisés en 2023 dans le cadre d'un AAP/AMI avaient été déposés en moyenne 10,5 mois auparavant
Source : Cour des comptes d'après des données SGPI

Le SGPI mesure le délai écoulé entre la validation par les CPMO et la décision prise au nom du Premier ministre, dont l'allongement notable a contribué à l'augmentation globale des délais de traitement. Pour les financements inférieurs à 15 M€, qui relèvent de la délégation de signature du SGPI, ce délai est demeuré relativement stable. En revanche, pour les projets excédant ce seuil, le temps séparant la validation par le CPMO de la décision finale a plus que doublé entre 2023 et 2025.

Graphique n° 8 : durée moyenne entre la validation par les CPMO et la DPM, en mois



Source : Cour des comptes d'après des données SGPI

L'instabilité gouvernementale des années 2024 et 2025 explique sans doute une partie de cet allongement, qui constitue toutefois aussi une façon non assumée de décaler la dépense en retardant la validation des projets.

Ces délais sont inadaptés au rythme d'un projet entrepreneurial, sauf peut-être pour certains grands projets industriels. Une enquête réalisée en 2025 auprès des lauréats du plan France 2030[70] a ainsi montré que seuls 5 % des projets financés avaient une durée inférieure à neuf mois et 26 % avaient une durée comprise entre neuf et 26 mois. Même pour des projets de durée plus longue, un délai de sélection approchant ou dépassant un an consomme une part significative du temps utile tout en compliquant la mobilisation des équipes, la sécurisation des cofinancements et l'ajustement aux évolutions technologiques ou commerciales.

Ces délais impliquent par ailleurs un manque de prévisibilité pour les porteurs de projet, qui ne disposent d'aucune visibilité précise sur la durée des différentes étapes et le calendrier de la décision. Leur dégradation, d'abord liée à un alourdissement du dispositif, reflète désormais l'allongement des délais de prise de décision et, dans une certaine mesure, une volonté non assumée de contenir la dépense.

Cette incertitude est d'autant plus problématique que, selon l'enquête précitée, la volonté d'accélérer le déploiement du projet constitue la première raison de recours au plan *France 2030*, citée par 63 % des répondants. Les délais de la procédure constituent le premier motif d'insatisfaction, cité par 35 % des répondants, parmi lesquels 11 % se déclarent « pas du tout satisfaits » des délais. C'est pourquoi l'État devrait assurer la publication régulière des délais à chaque étape de la procédure. Afin de ne pas allonger excessivement ces délais, ce qui nuirait à l'efficacité du plan, il devrait par ailleurs assigner des objectifs aux opérateurs et aux administrations pour chaque nouvelle procédure et s'assurer qu'ils sont respectés.

[70] Enquête réalisée auprès de 6 500 lauréats du plan France 2030, à laquelle 1 762 (27 %) ont répondu. 53 % relevaient de dispositifs opérés par Bpifrance, 31 % par l'ADEME, 14 % par la CDC et 2 % par l'ANR.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de France 2030*, l'État a mis en place un dispositif de sélection des projets exigeant dans ses principes, fondé sur la sélectivité, le recours à des procédures concurrentielles et la mobilisation d'expertises externes destinées à éclairer les choix. Cette ambition se traduit toutefois dans une architecture procédurale complexe, marquée par la coexistence de voies de sélection nombreuses, dont la formalisation et les garanties sont inégales selon les dispositifs, les secteurs et la taille des projets.*

Cette hétérogénéité se prolonge dans la chaîne de décision, dans laquelle la multiplicité des intervenants rend nécessaire une formalisation plus rigoureuse des rôles et des décisions. La répartition des responsabilités entre opérateurs, administrations, CPMO, SGPI et COMEX gagnerait notamment à être clarifiée. Enfin, la traçabilité des échanges, en particulier sur les projets écartés par les opérateurs que l'administration leur demande de réintégrer à la procédure de sélection, est trop inégale pour assurer un contrôle suffisant des administrations sur les conditions dans lesquelles les projets ont été retenus.

Bien qu'inscrite dans la loi, la doctrine d'investissement n'est pas toujours respectée, ce qui conduit notamment à financer des dispositifs pérennes et des politiques ministérielles avec les crédits exceptionnels de France 2030*. La stratégie globale du plan n'a pas été déclinée opérationnellement en programmations sectorielles et les appels à projets sont lancés sans cadrage préalable systématique et formalisé, ce qui limite la capacité de coordination et d'anticipation des instances décisionnelles. Enfin, la transparence d'ensemble du processus est faible, tant du point de vue des procédures et critères de sélection, que de la publicité des financements accordés et des délais de traitement des demandes de soutien financier, dont l'allongement pourrait peser fortement sur l'attractivité et l'efficacité du plan.*

La Cour formule les recommandations suivantes :

3. *dans le respect du secret des affaires, publier à partir de 2027 la liste des bénéficiaires du plan, comprenant les montants et la nature des financements alloués (Premier ministre - SGPI) ;*
4. *dès 2027, renforcer le contrôle du respect de la doctrine d'investissement du plan en formalisant, en amont du lancement de chaque nouvel appel à projets, un document de cadrage partagé avec les ministères et les opérateurs comportant des études de marché (Premier ministre - SGPI).*

Chapitre IV

Un déploiement rapide, au prix d'une gestion financière encore fragile

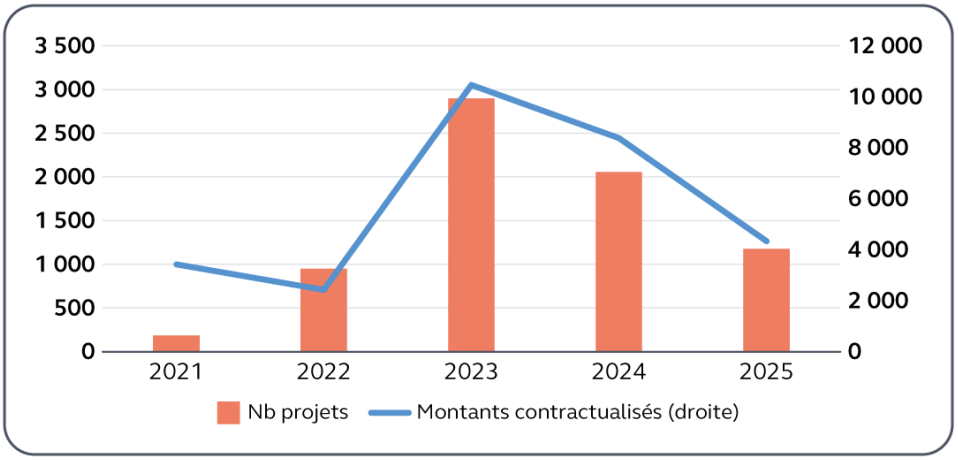
Le recours à quatre opérateurs ayant déjà une expérience reconnue dans leurs champs de compétence respectifs a permis une montée en charge rapide du plan, que traduisent à la fois le nombre de projets contractualisés et les montants engagés. Les financements sont toutefois concentrés sur un nombre réduit de bénéficiaires, projets et secteurs, et la rapidité du déploiement a mis en lumière les limites et faiblesses de la gestion financière du plan.

I - Un grand nombre de projets financés malgré une forte concentration des bénéficiaires, projets et thématiques

A - Un grand nombre de projets lancés en peu de temps

Le déploiement du plan *France 2030* s'est d'abord caractérisé par une montée en charge rapide du nombre de projets financés. Au 31 décembre 2025, 7 377 projets avaient fait l'objet d'une contractualisation entre le porteur et l'opérateur pour un montant total de 33,4 Md€. Fin 2025, 642 projets avaient été déclarés terminés et 91 avaient été abandonnés en cours de déploiement.

Graphique n° 9 : nombre de projets et montants contractualisés, en M€



Source : Cour des comptes d'après des données SGPI au 31 décembre 2025

Cette montée en charge doit toutefois être appréciée avec prudence car l'exploitation des données disponibles met en évidence un problème substantiel de fiabilité. Ces ordres de grandeur rendent néanmoins compte d'un déploiement soutenu en un temps resserré. Ils traduisent la capacité des administrations, du SGPI et des opérateurs à répondre à la commande qui leur avait été passée, consistant à mettre en place un volume très important de procédures et de décisions en quelques années pour engager rapidement les crédits.

Le taux de sélectivité des AAP et AMI varie très fortement selon les secteurs, la nature des technologies visées et le nombre d'acteurs susceptibles de présenter des projets. En l'absence de cadrage préalable sur le portefeuille de projets attendu par l'État, les opérateurs ne disposent pas, pour chaque dispositif, d'une cible préalablement définie en nombre de projets, profil des bénéficiaires ou intensité de sélectivité.

Dans certains cas, tous les candidats ont été retenus à l'issue du processus de sélection, comme dans le cadre des AAP gérés par Bpifrance dans les domaines de l'automobile, des technologies cyber ou du *cloud*. À l'inverse, d'autres procédures ont attiré plusieurs centaines de candidatures et présentent une forte sélectivité, notamment les concours ouverts à l'innovation entrepreneuriale comme I-Lab. Enfin, des AAP ont abouti à ne retenir aucun projet, lorsque les propositions soumises ne correspondaient pas aux attentes de l'administration.

B - Une forte concentration des financements au profit de quelques projets, bénéficiaires et thématiques

Le portefeuille des projets du plan *France 2030* se caractérise par une très forte dispersion du montant des aides allouées, liée à la diversité des dispositifs qu'il recouvre. Le montant moyen contractualisé par projet s'établit à 4,5 M€ alors que le montant médian n'atteint que 375 000 €. Ces valeurs sont toutefois très différentes selon les opérateurs, ce qui illustre la variété des dispositifs mis en œuvre.

Tableau n° 5 : aides contractualisées par opérateur (montants en euros)

Opérateur	Nombre de projets contractualisés	Montant moyen des aides contractualisées	Montant médian des aides contractualisées
ADEME	1 358	2 442 093	398 538
ANR*	824	12 004 169	3 239 713
Bpifrance**	4 415	4 147 311	247 987
CDC	773	2 283 650	484 180
Global	**7 377**	**4 521 502**	**375 000**

** Ne figurent ici que les projets dont la date de contractualisation était renseignée dans l'outil de suivi.*
*** Les projets financés dans le cadre des aides guichets à l'innovation de Bpifrance ne sont pas suivis individuellement dans la base de données du SGPI.*
Source : Cour des comptes d'après des données SGPI au 31 décembre 2025

Cette dispersion est particulièrement nette dans la distribution des montants : les aides contractualisées vont de 2 340 € à plus de 3 Md€ par projet.

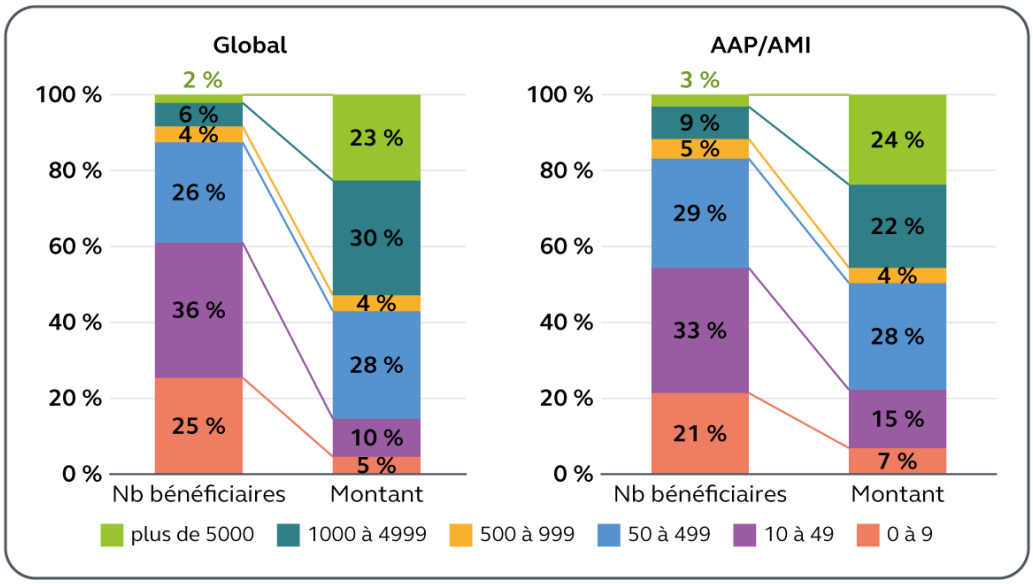
Le nombre élevé de bénéficiaires masque en réalité un phénomène de concentration des aides : les 10 premiers bénéficiaires représentent par exemple 0,16 % des bénéficiaires mais

concentrent 7,7 % des projets retenus et 7,6 % des montants alloués. Cette concentration est légèrement moins marquée dans le périmètre des AAP/AMI, où les 10 premiers bénéficiaires représentent 0,24 % des bénéficiaires, 6,9 % des projets et 6,5 % des montants.

Elle profite d'abord à de grands acteurs publics de recherche et d'enseignement supérieur, qui occupent une place majeure dans les écosystèmes de recherche, d'innovation et de transfert de technologie (la liste des principaux bénéficiaires figure dans l'annexe n° 7). Cette répartition suggère néanmoins que la sélection, y compris dans le cadre des procédures hors AAP/AMI, bénéficie de manière importante à des acteurs déjà très structurés, capables de répondre à un grand nombre de dispositifs et de porter des projets complexes.

La concentration apparaît également dans la taille des bénéficiaires. Elle est très similaire entre le plan pris dans son ensemble et les AAP/AMI.

Graphique n° 10 : répartition du nombre de bénéficiaires et des montants engagés en fonction de l'effectif salarié, tous dispositifs confondus

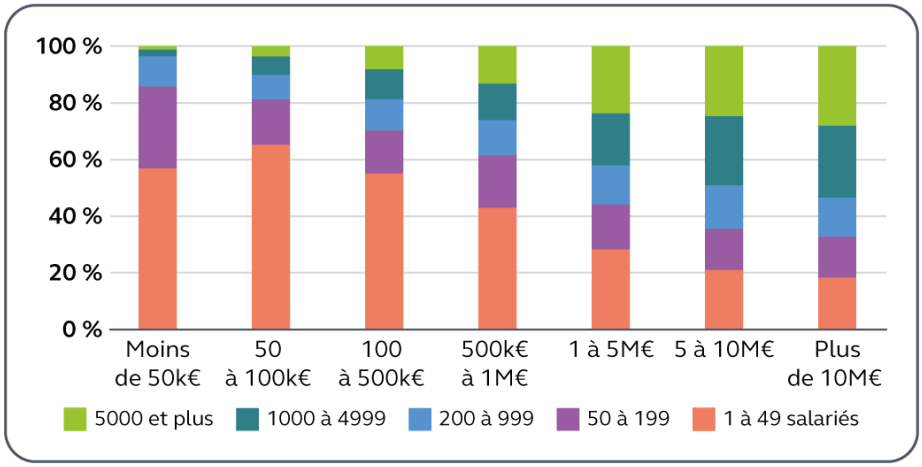


Source : Cour des comptes d'après des données SGPI

La moitié des projets financés par le plan représentent seulement 1,3 % des montants contractualisés tandis que 1 % d'entre eux (74 projets) concentrent 49 % de ces montants. Les dix plus gros projets (cf. annexe n° 7) représentent à eux seuls environ 31 % des montants contractualisés. À l'autre bout du spectre, 58 projets ont obtenu des aides inférieures à 5 000 € et 15 % des projets ont bénéficié d'une aide inférieure à 25 000 €. Il s'agit, pour l'essentiel, de financements versés dans le cadre du soutien structurel à l'innovation (en particulier le volet régionalisé de *France 2030*) et dans des secteurs particuliers, comme l'intelligence artificielle, la musique et le spectacle vivant ou encore l'architecture et le design.

Les aides les plus importantes en montant bénéficient aux plus gros projets, généralement portés par des acteurs installés qui ont les moyens financiers de les mener à terme. Les bénéficiaires employant moins de 50 salariés sont ainsi majoritaires dans le nombre d'aides inférieures à 500 000 € mais ne représentent que 18 % des aides supérieures à 10 M€.

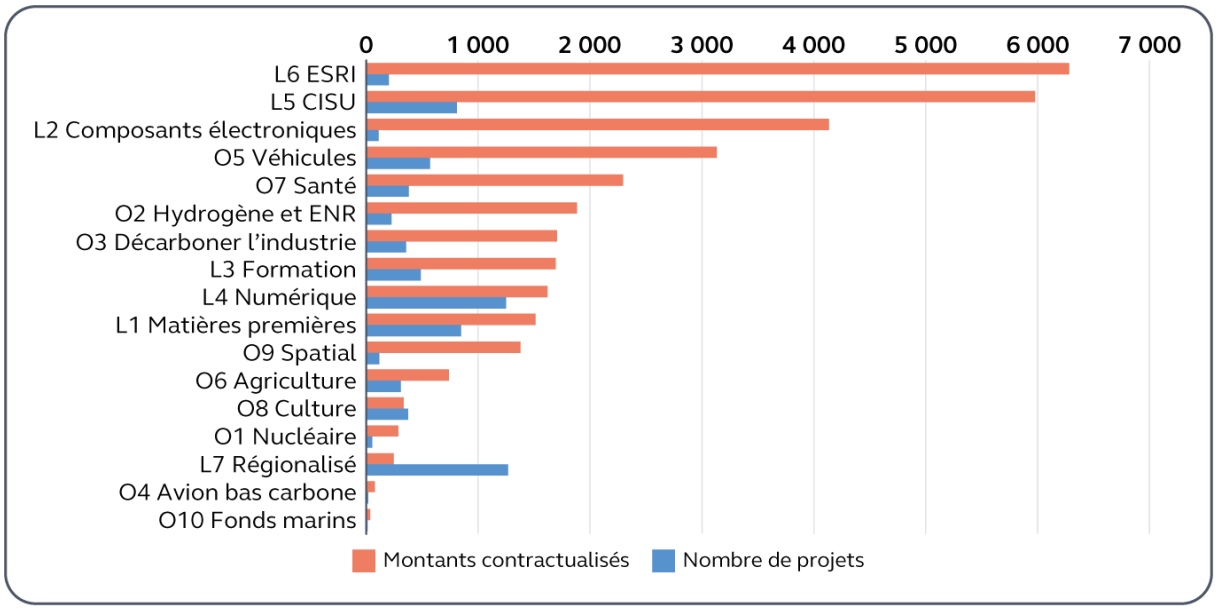
Graphique n° 11 : part des bénéficiaires en fonction du nombre de salariés et du montant contractualisé



Source : Cour des comptes d'après des données SGPI au 31 décembre 2025

Quatre domaines concentrent 59 % des montants : l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation, le soutien structurel à l'innovation (CISU), les composants électroniques et le secteur des véhicules (principalement pour la production de batteries).

Graphique n° 12 : nombre de projets et montants contractualisés (en M€) en fonction des objectifs et leviers



Notes : CISU = Capital-innovation de rupture, start-ups industrielles et accélération de la croissance ; ESRI = enseignement supérieur, recherche et innovation
Source : Cour des comptes d'après des données SGPI au 31 décembre 2025

C - Un accompagnement des porteurs de projets encore trop réduit au regard des financements accordés

Le plan *France 2030* a été conçu avant tout comme un instrument de financement. Cette orientation donne au soutien public une forme claire et lisible mais elle présente aussi une limite importante car les obstacles rencontrés par les porteurs au cours de la vie du projet ne sont que partiellement d'ordre financier : ils relèvent aussi de contraintes techniques, administratives, réglementaires, foncières, industrielles ou encore de difficultés de recrutement et de formation. Le financement constitue alors une condition nécessaire de réalisation du projet mais il ne suffit pas toujours à en assurer l'aboutissement.

Selon le sondage réalisé par le SGPI en 2025 auprès des lauréats, les causes de retard les plus fréquemment citées par les porteurs de projet sont les verrous techniques (mentionnés par 41 % des répondants), les complexités ou lourdeurs administratives (29 %), les difficultés de recrutement ou de mobilisation des compétences (28 %) et les difficultés de financement (28 %). Les besoins d'accompagnement exprimés portent sur la recherche de financement (49 % des répondants), la visibilité (34 %), la mise en réseau (29 %) et l'accompagnement réglementaire (28 %). Ces résultats confirment que, du point de vue des bénéficiaires, les besoins excèdent la seule relation financière avec l'opérateur.

Cette situation n'est pas propre au plan *France 2030* et prolonge des constats formulés sur d'autres politiques d'innovation ou de transformation. Les travaux de la Cour sur la décarbonation de l'industrie ont ainsi montré que les délais administratifs, les procédures d'autorisation, les raccordements ou les enjeux fonciers pouvaient constituer des freins déterminants dans l'avancement des projets[71]. Dans son rapport de 2023, le CSIA a aussi identifié la nécessité d'une continuité de l'appui allant au-delà du financement strict pour inclure l'accompagnement extra financier, la mise en relation avec les écosystèmes, la levée de certains verrous réglementaires et l'appui au passage à l'échelle[72].

Or l'accompagnement aujourd'hui mis en œuvre est dispersé et limité. Les administrations centrales, en particulier le SGPI et la direction générale des entreprises, suivent de façon rapprochée les projets les plus importants ou ceux identifiés comme prioritaires. Des dispositifs spécifiques ont également été mis en place dans certains secteurs, comme « France 2030 export » qui permet de cofinancer une partie de l'accompagnement international des entreprises. Dans le champ de la santé, l'Agence de l'innovation en santé a mis en place un guichet permettant notamment aux porteurs de projet de signaler les difficultés rencontrées à différents stades de leur développement. Ces initiatives ponctuelles témoignent d'une prise de conscience mais ne suffisent pas à couvrir l'ensemble des projets soutenus ni à répondre à la variété des difficultés rencontrées.

Le principal obstacle tient à la centralisation du dispositif et au manque de coordination avec les acteurs qui interviennent dans l'environnement direct des projets. L'accompagnement du bénéficiaire demeure largement organisé à l'échelle nationale, ce qui permet une cohérence d'ensemble mais rend difficile un suivi de proximité. Cette limite est particulièrement visible

[71] Cour des comptes, *Les aides à la décarbonation de l'industrie du plan de relance et de France 2030*, rapport d'évaluation de politique publique, mars 2026.
[72] CSIA, *France 2030*, 2023.

sur les questions de nature foncière, de recrutement local, d'insertion dans les chaînes de sous-traitance ou de coordination avec le reste de l'action publique.

Les sous-préfets référents *France 2030* peuvent, dans certains cas, jouer un rôle de facilitation à l'échelle locale. Dans la mesure où ils cumulent cette fonction avec d'autres missions, leur intervention se concentre toutefois sur les projets les plus importants de leur territoire. De manière plus générale, les services déconcentrés de l'État et les échelons territorialisés des opérateurs apparaissent encore insuffisamment intégrés à l'économie générale du suivi et mobilisés dans la mise en œuvre du plan (cf. *supra*).

Les collectivités territoriales, et en particulier les régions et les intercommunalités, pourraient constituer des acteurs déterminants. Les régions disposent de compétences en matière de développement économique, de formation professionnelle, d'orientation et d'animation d'écosystèmes économiques. Les intercommunalités interviennent sur le foncier, l'aménagement, les mobilités de proximité et gèrent de nombreux services publics nécessaires à l'attractivité des territoires et à l'implantation des projets. Leur implication pourrait permettre de traiter plus en amont certains freins et d'inscrire les lauréats du plan *France 2030* dans un environnement d'appui plus cohérent. Les travaux de la Cour sur les politiques industrielles ont d'ailleurs souligné que les synergies entre acteurs publics restaient insuffisantes et que la gouvernance territoriale devait être consolidée dans la durée autour des enjeux productifs[73]. Dans son rapport public annuel de 2026, la Cour a également recommandé de renforcer la participation des acteurs décentralisés et déconcentrés aux instances de décision de *France 2030* en sollicitant systématiquement leur avis préalable en amont des processus de sélection[74].

Depuis la fin de l'année 2024, le SGPI a mis en place un dispositif d'ingénierie territoriale destiné à fournir des prestations de conseil et de soutien en matière d'innovation afin de faciliter le montage de projets susceptibles de relever du plan *France 2030*. Ce dispositif repose sur un marché de conseil porté par Bpifrance, mobilisé sur la base de demandes formulées par les services régionaux de l'État après validation par le SGPI. Expérimenté dans les collectivités d'outre-mer grâce à un financement intégralement assuré par l'État, il peut être mobilisé dans les autres territoires sur la base d'un cofinancement État-régions.

L'intérêt suscité par ce dispositif confirme l'existence d'un besoin d'appui pour certains porteurs qui ne disposent pas toujours des capacités d'ingénierie nécessaires pour identifier les dispositifs pertinents et constituer des dossiers solides. Il permet aussi une nette amélioration de la qualité des candidatures soumises aux opérateurs et améliore la sélection des projets. Pour autant, ce dispositif, dont le coût dépend des prestations réalisées, ajoute une couche supplémentaire à des organisations administratives déjà denses et complexes, alors même que des prestations voisines sont offertes par des acteurs publics ou parapublics, tels que les services de développement économique des régions et des intercommunalités, les réseaux consulaires ou les pôles de compétitivité. L'enjeu est donc moins la création, depuis le niveau national, d'une capacité additionnelle de conseil que l'organisation par l'État, au niveau local, de réseaux de travail et de modalités d'action partagées permettant de mobiliser de façon cohérente les compétences et les moyens déjà présents sur les territoires.

[73] Cour des comptes, *10 ans de politiques publiques en faveur de l'industrie*, communication à la commission des finances de l'Assemblée nationale, novembre 2024.
[74] Cour des comptes, *Soutenir la réindustrialisation des territoires, in Rapport public annuel*, mars 2026.

II - Un modèle de financement et de gestion dont l'efficience et la soutenabilité ne sont pas démontrées

A - Un recours excessif aux subventions, pouvant conduire à des effets d'aubaine

1 - Une prédominance des subventions en décalage avec l'esprit initial des investissements d'avenir

Le plan *France 2030* repose, dans sa conception, sur un ensemble d'instruments financiers diversifiés, combinant subventions, avances remboursables et interventions en fonds propres, afin d'adapter le soutien public à la maturité des projets et à leur profil de risque. Cette architecture s'inscrit dans la continuité des PIA, dont la doctrine initiale reposait sur un recours significatif aux instruments remboursables et sur la recherche d'un effet de levier sur les financements privés.

Cette diversification des instruments répond à une logique économique bien établie, selon laquelle la nature de l'intervention publique doit être adaptée au niveau de maturité des projets, à leur profil de risque et à la capacité de génération de revenus. Les subventions sont en principe réservées aux phases amont de la recherche ou aux projets présentant de fortes externalités positives et un risque élevé, tandis que les instruments remboursables ou en fonds propres sont plus adaptés aux phases de développement, d'industrialisation ou de mise sur le marché, lorsque des perspectives de retour financier existent.

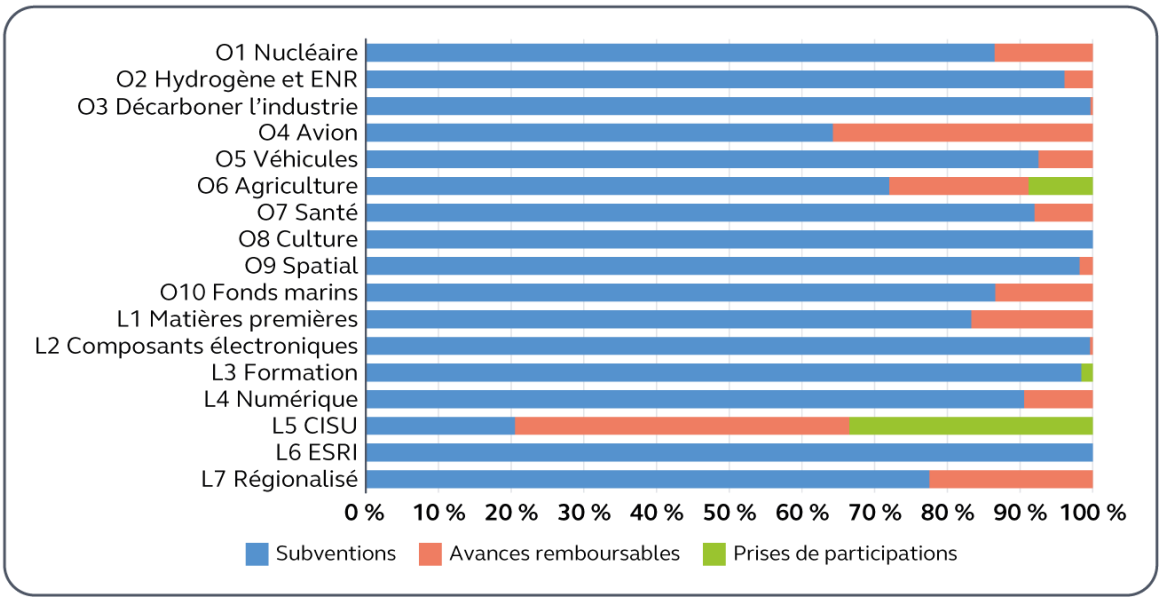
L'exécution du plan se caractérise toutefois par une prédominance très nette des subventions, qui en constituent l'instrument largement majoritaire. Sur les 36,9 Md€ engagés fin 2025, c'est-à-dire ayant fait l'objet d'une décision du Premier ministre, 30,1 Md€ (82 %) prenaient la forme de subventions[75], 4,3 Md€ d'avances remboursables (12 %) et 2,3 Md€ de prises de participation (6 %).

Cette prédominance se retrouve chez l'ensemble des opérateurs : le recours aux subventions est total pour l'ANR, très majoritaire pour l'ADEME et la Caisse des dépôts. Il est également dominant chez Bpifrance malgré une utilisation plus développée des instruments remboursables et en fonds propres. Cette tendance se retrouve également à une maille plus fine d'analyse, par objectifs et leviers du plan, tout en révélant des différences significatives selon les politiques publiques financées.

La place prépondérante des subventions se manifeste dans la plupart des secteurs, étant même quasi exclusive dans certains domaines, notamment l'enseignement supérieur et la recherche, la culture ou la décarbonation industrielle. Ce panorama met toutefois en évidence des situations contrastées, certains leviers mobilisant de manière significative des instruments en fonds propres, en particulier dans les champs liés à l'innovation et à la structuration industrielle. Ces écarts traduisent l'existence de marges de modulation dans le choix des instruments, qui ne semblent pas systématiquement exploitées.

[75] En intégrant les dotations décennales, les dotations non consomptibles et leurs intérêts.

Graphique n° 13 : répartition des instruments financiers par objectifs/leviers



Notes : CISU = Capital-innovation de rupture, start-ups industrielles et accélération de la croissance ; ESRI = enseignement supérieur, recherche et innovation.
Source : Cour des comptes, d'après données du SGPI, au 31/12/2025

La prédominance des subventions relève d'un paradoxe apparent : les entreprises bénéficiaires les plus grandes, qui disposent de moyens financiers leur permettant d'investir sans recourir à des aides publiques, sont aussi celles qui en demandent le plus, de préférence à d'autres instruments financiers comme les avances remboursables ou les prises de participations. Elles sont en effet les plus internationalisées, ce qui leur permet de mettre les États en concurrence et de conditionner l'implantation de leurs activités à l'octroi de conditions avantageuses, comme l'attribution de subventions.

La forte hétérogénéité observée suggère que la prédominance des subventions ne résulte pas uniquement des caractéristiques des projets financés mais également d'un défaut de doctrine explicite concernant la mobilisation des différents instruments et d'un pilotage insuffisamment structuré à cet égard. En outre, le recours massif à des subventions dans le cadre de dispositifs s'adressant directement à des entreprises apparaît discutable car leur généralisation peut conduire à mobiliser de manière extensive des instruments particulièrement encadrés au niveau européen, alors même que d'autres modalités d'intervention, notamment en avances remboursables ou en fonds propres, pourraient dans certains cas offrir une alternative plus efficiente et cohérente avec les principes de partage du risque.

Ce déséquilibre dans l'usage des instruments financiers est en décalage avec la doctrine initiale des investissements d'avenir, qui prévoyait une mobilisation accrue des instruments permettant de partager le risque et de générer des retours financiers. Il conduit à privilégier un modèle fondé sur la dépense définitive, sans possibilité de réutilisation des fonds, et à faire peser l'essentiel de la charge sur l'État.

Il ne s'agit pas de fixer *ex ante* des cibles de répartition entre les différents instruments financiers. Une action est toutefois immédiatement nécessaire pour définir et mettre en œuvre une doctrine fixant les conditions dans lesquelles chaque instrument peut être mobilisé, de

manière adaptée à la nature des projets et en se fondant notamment sur le rapport coût/efficacité de chaque instrument. De plus, une réflexion devrait être engagée dans la perspective de la fin du plan pour étudier les alternatives mobilisées par d'autres États, comme les fonds de garantie et les partenariats public-privé.

2 - Une mesure de l'effet de levier insuffisamment fiable pour apprécier l'apport réel des aides, qui expose à des effets d'aubaine

La justification du recours aux subventions repose en grande partie sur la capacité de cet instrument à générer un effet de levier sur des financements complémentaires. Le SGPI fixe un objectif global de 1,16 € de cofinancements publics et privés pour 1 € versé dans le cadre de *France 2030*. Les données disponibles montrent toutefois que cet objectif n'est pas atteint, l'effet de levier moyen s'établissant à 0,71, avec des écarts très importants selon les dispositifs.

Tableau n° 6 : effet de levier par grands types d'actions

Type d'action	Effet de levier
Recherche amont	0,01
R&D / maturation	0,61
Démonstration	0,75
Déploiement	1,14
Industrialisation	1,54
Fonds propres	2,63
Aides guichet à l'innovation	3,09
Moyenne globale	0,71

Source : Cour des comptes d'après des données SGPI, bilan financier T3 2025

Au-delà de son niveau, cet indicateur présente des limites méthodologiques majeures qui en affectent profondément la fiabilité. Les données sur lesquelles il repose sont déclaratives, renseignées par les porteurs de projet au stade de la candidature et insuffisamment actualisées en phase d'exécution. Leur complétude est par ailleurs très inégale : si les apports des bénéficiaires eux-mêmes sont renseignés dans environ 55 % des cas, les autres sources de financement le sont de manière très marginale, de l'ordre de 3 % pour les cofinancements privés externes, inférieure à 2 % pour les financements publics nationaux et quasi inexistante pour les concours européens ou territoriaux.

En outre, les ratios produits agrègent indistinctement des financements de nature différente, incluant à la fois des apports privés et des financements publics complémentaires issus d'autres dispositifs de l'État, des collectivités territoriales ou de financements européens. L'indicateur ne permet donc pas d'isoler un effet d'entraînement sur l'investissement privé.

Dans ces conditions, l'effet de levier, tel qu'il est mesuré, ne constitue pas un indicateur pertinent de l'impact économique du plan. Il ne permet ni d'apprécier le caractère additionnel des financements mobilisés, ni d'établir le caractère incitatif des aides. Il ne permet pas davantage d'exclure l'existence d'effets d'aubaine, dans lesquels les financements publics se substitueraient à des financements préexistants plutôt que de les compléter.

Ce risque apparaît particulièrement marqué pour les projets industriels portés par de grandes entreprises et pour certains dispositifs sectoriels à faible intensité d'innovation. Les travaux de la Cour ont déjà mis en évidence, notamment dans le secteur des industries culturelles et créatives, des situations où des projets peu innovants ont été financés et où la réalité des cofinancements était difficilement objectivable.

En l'absence d'un dispositif de suivi fiable et homogène des cofinancements, l'effet de levier constitue ainsi, à ce stade, un indicateur d'affichage plus qu'un véritable outil d'évaluation de l'impact des aides publiques. Il conviendra en particulier de développer les analyses permettant de mesurer les effets de l'aide publique sur la mobilisation des financements privés.

3 - Des instruments en fonds propres utiles mais insuffisamment articulés, révélant un défaut de continuité du financement

Les instruments en fonds propres occupent, dans ce contexte, une place spécifique. Ils visent principalement à soutenir les phases amont du développement des entreprises innovantes, en particulier les *startups* et les acteurs émergents, et à mobiliser des co-investissements privés.

Tableau n° 7 : principaux dispositifs en fonds propres de *France 2030* (en M€)

Dispositif	Montant engagé (M€)	Finalité principale
Aides à l'innovation (fonds propres)	1 679	Amorçage / croissance start-up
Accélération de la croissance	374	Passage à l'échelle
Autres interventions Bpifrance	~2 400	Capital investissement

Source : Cour des comptes d'après données du SGPI

Ces dispositifs sont majoritairement orientés vers les phases précoces du financement (amorçage, capital-risque, premières phases de croissance). Ils répondent à un besoin avéré des entreprises innovantes, mais leur structuration actuelle laisse apparaître une limite importante : les entreprises de taille intermédiaire ou les entreprises industrielles engagées dans des projets d'industrialisation lourde disposent de solutions de financement moins adaptées pour couvrir des besoins en capital élevés, de long terme et fortement risqués.

Plus largement, l'analyse met en évidence un défaut de structuration de la continuité du financement. En théorie, le soutien public à l'innovation repose sur une progression cohérente entre instruments, allant des subventions et aides amont vers des instruments remboursables puis des financements privés, en accompagnant les différentes phases de maturité des projets. Or, dans le cadre de *France 2030*, cette articulation apparaît incomplète.

Les éléments recueillis auprès des opérateurs confirment l'existence d'une discontinuité entre, d'une part, les financements publics des phases initiales prenant la forme de subventions et, d'autre part, les financements privés intervenant dans les phases les plus avancées. Les instruments permettant d'accompagner les phases intermédiaires (passage à l'échelle, industrialisation, déploiement) apparaissent insuffisamment développés, mobilisés ou articulés entre eux.

Ce constat rejoint des analyses plus larges sur le financement de l'innovation, qui mettent en évidence un manque d'articulation entre dispositifs publics et privés[76]. Les difficultés récurrentes à financer les phases de transition entre innovation technologique et déploiement industriel[77] créent un « angle mort » du financement, particulièrement critique pour les projets industriels à fort besoin en capitaux.

Dans ces conditions, *France 2030* ne permet pas d'assurer un accompagnement continu des trajectoires de développement des entreprises et des projets. Le plan tend à concentrer les soutiens sur les phases amont, sans garantir la capacité des acteurs à financer les étapes ultérieures, pourtant déterminantes pour la transformation économique et industrielle des innovations soutenues. Ce défaut de continuité limite l'efficacité globale du plan, en réduisant sa capacité à transformer les projets soutenus en réalisations industrielles effectives et à structurer durablement un écosystème complet de financement de l'innovation.

B - Une simplification des frais de gestion dont les effets économiques restent insuffisamment documentés

1 - Une simplification qui a permis une maîtrise globale des frais de gestion, marqués par des écarts significatifs entre opérateurs

La mise en œuvre du plan *France 2030* s'est accompagnée d'une évolution des modalités de détermination des frais de gestion versés aux opérateurs, marquée par le passage d'un modèle de remboursement « au réel » à un système de forfaitisation défini *a priori*. Engagée à partir de 2020 et finalisée entre 2023 et 2024, cette réforme visait principalement à simplifier le cadre conventionnel, à encadrer les coûts et à améliorer la prévisibilité budgétaire.

Le dispositif repose sur un référentiel commun de coûts couvrant les principales étapes des projets (instruction, contractualisation, suivi, évaluation), permettant de déterminer des montants forfaitaires encadrés par des plafonds exprimés en proportion des enveloppes confiées. Certaines dépenses spécifiques, notamment les frais contentieux, demeurent toutefois exclues du périmètre de la forfaitisation et continuent donc d'être facturées au réel.

Tableau n° 8 : frais de gestion au titre *France 2030*, par opérateur

Opérateur	Frais de gestion (M€)
ADEME	55,8
ANR	48,4
CDC	64,8
Bpifrance	209,3
Total	**378,3**

Source : Cour des comptes d'après données du SGPI

[76] Voir par exemple Cour des comptes, *Le soutien à l'informatique quantique : premier bilan et perspectives*, rapport public thématique, juillet 2026.
[77] Cour des comptes, *Les aides publiques à l'innovation des entreprises - Des résultats encourageants, un dispositif à conforter*, communication à la commission des finances de l'Assemblée nationale, avril 2021.

La forfaitisation des frais de gestion a reposé sur des travaux préparatoires conduits en 2022, visant à établir un référentiel commun de coûts pour l'ensemble des opérateurs. Cette démarche s'est appuyée sur une modélisation des différentes étapes de gestion des projets, intégrant des hypothèses relatives aux coûts unitaires, aux charges indirectes et aux niveaux de complexité des dispositifs. Ces paramètres ont servi de base à la définition des forfaits, encadrés par des plafonds exprimés en proportion des enveloppes confiées.

Le plafonnement constitue le principal outil de régulation du dispositif. Il permet d'encadrer la dépense, sans toutefois garantir l'adéquation des frais, calculés sur la base de procédures théoriques, aux caractéristiques de dispositifs de plus en plus spécifiques.

2 - Une réforme dont l'efficience économique reste à démontrer

L'analyse met en évidence un décalage entre les capacités d'analyse des opérateurs et le niveau de consolidation assuré au niveau central. Les opérateurs assurent un suivi précis et structuré de leurs frais de gestion, permettant d'identifier les coûts par dispositif et d'en suivre l'évolution. À l'inverse, les données exploitées au niveau du SGPI demeurent agrégées et ne permettent pas d'analyser finement les déterminants des coûts ni d'isoler clairement le périmètre propre à *France 2030*.

La forfaitisation des frais de gestion n'a pas fait l'objet d'une évaluation économique préalable. Selon les travaux préparatoires, le nouveau modèle visait avant tout à améliorer la maîtrise, la lisibilité et l'encadrement des coûts, et non à en réduire immédiatement le niveau. Cette orientation conduit à relativiser l'interprétation de l'évolution du niveau global des frais de gestion, qui ne traduit pas nécessairement une amélioration de l'efficience, et souligne que la réforme ne s'inscrit pas dans une logique d'optimisation économique immédiate. L'ANR fait néanmoins valoir que la forfaitisation a permis une prise en compte plus complète des coûts de gestion, en intégrant des charges qui n'étaient auparavant que partiellement couvertes.

Enfin, le dispositif demeure partiellement hétérogène : certains types d'intervention, notamment les dispositifs les plus spécifiques ou atypiques, tels que certaines opérations en fonds propres ou dispositifs complexes d'ingénierie financière, échappent encore au référentiel commun et continuent de relever de modalités spécifiques, ce qui limite la portée de la simplification recherchée.

Il ressort de cet ensemble d'éléments que l'absence d'évaluation économique préalable de la forfaitisation des frais de gestion, le caractère encore agrégé des données disponibles en la matière et l'hétérogénéité persistante du dispositif de facturation ne permettent pas d'apprécier pleinement l'efficience et la pertinence de cette réforme. Un bilan économique structuré de la réforme, fondé sur une analyse comparative des coûts par opérateur et par typologie d'intervention, apparaît dès lors nécessaire afin d'éclairer les choix de gestion et, le cas échéant, d'ajuster les paramètres de la forfaitisation.

C - Un dispositif de contrôle interne en cours de structuration, dont l'effectivité demeure encore limitée au regard des enjeux du plan

Le dispositif de contrôle interne du SGPI s'est construit de manière progressive et tardivement, au regard de l'ancienneté des PIA et des volumes financiers considérés. Alors que

la première génération de PIA date de 2010, la structuration du contrôle interne du SGPI n'a commencé qu'en 2021 avec l'élaboration d'une cartographie des risques et la mise en place de procédures formalisées. Les exercices récents ont permis de renforcer ce cadre, à travers l'enrichissement des référentiels de risques, la formalisation des processus et la structuration des circuits de validation.

Ces évolutions traduisent une amélioration réelle du dispositif. Elles demeurent toutefois incomplètes au regard de la montée en complexité du plan, marquée par la diversification des instruments, la multiplicité des opérateurs et l'augmentation des volumes financiers. Certaines catégories de risques, notamment liés aux systèmes d'information, aux ressources humaines ou à des facteurs exogènes, restent encore insuffisamment intégrées. Dans ce contexte, le dispositif demeure caractérisé par un décalage entre un cadre désormais formalisé (procédures, cartographie des risques) et une mise en œuvre opérationnelle encore incomplète, qui ne permet pas de couvrir de manière homogène l'ensemble des risques.

Par ailleurs, le SGPI s'appuie largement sur les dispositifs de contrôle interne des opérateurs. Si cette organisation est cohérente avec l'architecture du plan, elle suppose l'existence d'un contrôle de second niveau structuré au niveau central. Les travaux engagés ont permis de mieux recenser les dispositifs existants mais cette démarche reste surtout descriptive et ne s'accompagne pas encore d'une évaluation systématique de leur effectivité. Cette situation limite la capacité du SGPI à exercer un pilotage global et indépendant des risques.

La convention-cadre entre l'État et les opérateurs prévoit la possibilité de recourir à des audits externes afin de contrôler la mise en œuvre des dispositifs et l'utilisation des fonds publics. Cette faculté n'est toutefois pas mobilisée, aucun programme structuré d'audit des opérateurs n'ayant été mis en place à ce stade. De même, l'articulation avec le contrôle budgétaire et comptable ministériel, bien que formellement prévue, reste perfectible. Celui-ci apparaît principalement mobilisé sur les dimensions budgétaires et comptables, sans être pleinement intégré à une approche globale de maîtrise des risques.

L'absence de mobilisation coordonnée des audits externes prévus par les conventions et du contrôle budgétaire et comptable ministériel constitue une limite importante du dispositif. Elle réduit la capacité à disposer d'une vision consolidée, indépendante et opérationnelle des risques. L'écart entre formalisation et effectivité limite la capacité à maîtriser les risques à la hauteur des enjeux financiers, économiques et juridiques du plan *France 2030*. Dans ce contexte, un renforcement des moyens consacrés au contrôle interne au sein du SGPI est nécessaire afin de permettre le déploiement effectif de ces fonctions de supervision et d'assurer une meilleure maîtrise des risques.

D - Un pilotage des retours financiers qui ne permet pas d'assurer une traçabilité complète ni une maîtrise homogène des risques

Les retours financiers associés au plan *France 2030* ne se limitent pas aux seules avances remboursables. Ils recouvrent l'ensemble des sommes susceptibles de revenir à l'État en contrepartie des financements accordés, notamment les produits des instruments en fonds propres (dividendes, plus-values de cession) ainsi que, plus marginalement, certaines restitutions liées à des trop-perçus ou à des résiliations de conventions. Ces retours sont, par

nature, incertains, différés dans le temps et dépendants du succès économique des projets financés dans le cadre de *France 2030*.

L'expérience des PIA permet d'éclairer la portée effective de ces retours. Dans le cas des avances remboursables gérées par l'ADEME, les retours encaissés représentaient, fin 2025, environ 28 % des montants décaissés. L'analyse des projets devant donner lieu à un retour financier et arrivés à échéance montre toutefois que le taux de recouvrement final s'établit autour de 50 %. Ces éléments confirment le caractère structurel du risque associé à ces instruments et soulignent que les retours financiers ne peuvent être appréhendés comme un flux garanti, mais comme un produit incertain, dépendant de la réussite des projets financés et des règles de remboursement des avances récupérables, aujourd'hui très souples.

À travers ses travaux, la Cour a, de manière récurrente, mis en évidence les insuffisances du suivi des retours financiers dans les programmes d'investissements d'avenir. Ses notes d'analyse de l'exécution budgétaire ont notamment souligné l'absence de vision consolidée, la difficulté à articuler les circuits budgétaires et comptables, ainsi que l'impossibilité de rapprocher de manière fiable les données des opérateurs et celles de l'État.

Le SGPI a engagé des travaux visant à améliorer la lisibilité du dispositif, notamment à travers un mémorandum précisant les circuits de remontée des informations. Ces évolutions demeurent toutefois incomplètes. En particulier, les systèmes d'information ne permettent pas, à ce stade, de disposer d'un suivi des retours financiers à la maille du projet, mais uniquement d'une vision agrégée. Ils ne permettent pas non plus de distinguer de manière fiable la nature des flux enregistrés, ce qui limite fortement la portée du pilotage et ne permet pas d'apprécier la performance économique réelle des instruments mobilisés.

Le cadre de recouvrement apparaît également incomplet. Les modalités actuelles reposent principalement sur un mécanisme de reversement spontané des opérateurs au profit du budget de l'État. La doctrine ne précise toutefois pas de manière opérationnelle les conditions de passage entre les différentes phases de recouvrement (spontané, amiable, contentieux), ni la répartition effective des rôles entre les opérateurs, le SGPI et les services de l'État. Cette absence de clarification fragilise la chaîne de gestion, en particulier dans les situations dégradées.

Les retours financiers sont par ailleurs étroitement liés aux risques de non-recouvrement, qui résultent directement de la nature des projets financés. Ces risques recouvrent des situations concrètes : échec technique ou commercial des projets, non-atteinte des seuils de déclenchement des remboursements, dégradation de la situation financière des bénéficiaires ou ouverture de procédures collectives.

Dans ce contexte, certains opérateurs ont développé des outils de suivi plus avancés. L'ADEME a notamment mis en place un dispositif structuré de cotation du risque de non-recouvrement, fondé sur une analyse individualisée des projets. Ce dispositif permet d'identifier les projets les plus exposés et d'anticiper les pertes potentielles. Il met en évidence le fait qu'une part significative des financements est exposée à un risque élevé. Le taux de recouvrement constaté pour les projets terminés, de l'ordre de 51 %, confirme le caractère partiel des retours et la matérialité des pertes associées à ces dispositifs.

Au-delà des avances remboursables, les instruments en fonds propres présentent également des profils de retour incertains, dépendant des conditions de marché et des stratégies de sortie. Les retours associés sont par nature plus tardifs et plus volatils. Enfin, les retours financiers

doivent également être appréciés à l'aune des échecs de projets, qui peuvent conduire à une absence totale de remboursement dans le cas des avances remboursables. À ce stade, aucune mesure consolidée de l'impact financier de ces échecs n'est disponible au niveau central.

Si les évolutions récentes ont permis d'améliorer la structuration du suivi des retours financiers, elles n'ont pas encore permis d'atteindre un niveau de pilotage pleinement opérationnel. L'absence de suivi consolidé à la maille du projet, l'insuffisante distinction des différentes natures de retours, le caractère encore incomplet de la doctrine de recouvrement et l'exploitation limitée des outils de suivi du risque développés par certains opérateurs limitent la capacité de l'État à apprécier la performance économique des instruments mobilisés et à sécuriser les flux financiers associés.

L'attribution d'une avance récupérable devrait par conséquent être conditionnée à la cotation systématique du risque de non-recouvrement, qui pourrait s'inspirer des pratiques de l'ADEME, selon des modalités proportionnées aux enjeux financiers.

Afin de renforcer le suivi des retours financiers, l'État devrait également élaborer une doctrine claire et partagée avec les opérateurs sur les conditions d'octroi et de remboursement des avances remboursables, notamment leurs modalités de remboursement, les seuils de déclenchement et les possibilités d'abandon de créances.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Le plan France 2030 *a permis, en un temps resserré, le lancement d'un nombre très élevé de projets et l'engagement rapide de montants importants, ce qui témoigne d'une capacité réelle de déploiement administratif et financier.*

Les aides présentent une forte dispersion, allant de montants très faibles à quelques opérations de plusieurs milliards d'euros. Les montants les plus importants se concentrent toutefois sur un nombre très restreint de projets et de bénéficiaires, souvent déjà fortement structurés, tandis qu'une part importante des projets soutenus porte sur des aides de faible montant. Cette concentration apparaît également dans la répartition thématique du plan, quelques objectifs et leviers captant l'essentiel des montants contractualisés.

Enfin, si le plan a d'abord été conçu comme un instrument de financement, les difficultés rencontrées par les porteurs de projets montrent que la réussite de ces derniers dépend aussi d'un accompagnement technique, administratif, réglementaire et territorial qui demeure encore très partiel et insuffisamment coordonné.

Le modèle de financement et de gestion de France 2030 *demeure quant à lui marqué par des déséquilibres qui en limitent l'efficience. La prédominance des subventions, en décalage avec la doctrine d'investissement initiale, conduit à privilégier une logique de dépense définitive, faisant peser la prise de risque sur l'État sans garantie de retours financiers. L'effet de levier affiché, insuffisamment documenté et reposant sur des données partielles et hétérogènes, ne permet pas d'apprécier de manière fiable la réalité du caractère incitatif des aides.*

Les fonctions de gestion et de contrôle sont encore incomplètement abouties. Un bilan doit être tiré de la réforme des frais de gestion, tandis que le contrôle interne et le suivi des retours financiers, bien qu'en progrès, ne permettent pas encore d'assurer une maîtrise homogène des risques ni une vision consolidée des retours sur investissement.

La Cour formule en conséquence les recommandations suivantes :

5. *dès 2027, définir et mettre en œuvre une doctrine explicite d'utilisation des différents instruments financiers, fondée sur le niveau de maturité des projets, leur profil de risque et la potentialité de retour financier, afin de renforcer le recours aux instruments remboursables et aux investissements en fonds propres lorsque cela est pertinent (Premier ministre - SGPI, ministère de l'action et des comptes publics, ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle, énergétique et numérique) ;*
6. *mettre en place, dès 2027, un dispositif de contrôle interne de second niveau fondé sur un programme pluriannuel d'audit des opérateurs (Premier ministre - SGPI) ;*
7. *mettre en place en 2027 un dispositif consolidé de suivi des retours financiers à la maille du projet, incluant une cotation systématique du risque de non-recouvrement inspirée des pratiques de l'ADEME, et compléter la doctrine de recouvrement afin de couvrir l'ensemble des situations, y compris les cas de défaillance des bénéficiaires (Premier ministre - SGPI).*

Chapitre V

Un dispositif d'évaluation insuffisant pour mesurer les premiers effets du plan

Le dispositif d'évaluation de *France 2030* a été conçu pour mieux mesurer les résultats et les impacts du plan que ce qui a été fait pour les précédents programmes d'investissements d'avenir. Toutefois, bien que des moyens nouveaux aient été mobilisés et des outils spécifiques développés dans ce but, leur mise en place tardive et leur exploitation encore incomplète limitent à ce stade la capacité à apprécier les premiers effets du plan.

I - Des outils d'évaluation perfectibles, malgré des moyens renforcés

A - Un renforcement de l'évaluation dans le cadre de *France 2030*

Dans son rapport de 2021 sur les PIA[78], la Cour avait déjà signalé les lacunes de l'évaluation, qu'elle jugeait encore partielle, et appelé à systématiser l'évaluation *in itinere* des actions en cours de déploiement et à poursuivre l'évaluation *ex post* de l'ensemble des programmes déployés depuis 2010.

Évaluation *ex ante, in itinere* et *ex post*

L'évaluation *ex ante* estime les effets attendus des actions avant leur mise en œuvre, voire avant la sélection d'un projet. Elle permet d'éclairer la décision publique, notamment lorsque plusieurs options d'action sont possibles.

L'évaluation *in itinere* cherche à suivre le déploiement des actions « chemin faisant » et à mesurer leur capacité à atteindre les objectifs initialement fixés, en comparant les premières réalisations à une trajectoire d'impacts définie en amont. Elle doit permettre de confirmer l'atteinte de cette cible et, en cas d'écarts, d'engager des actions correctrices.

[78] Cour des comptes, *Le programme d'investissement d'avenir : un acquis à consolider, un rôle spécifique à mieux définir*, observations définitives, octobre 2021.

L'évaluation *ex post* mesure les résultats et les impacts des actions une fois qu'elles ont été déployées et terminées. Elle mesure l'atteinte des objectifs initiaux et les impacts plus larges des actions sur l'économie, l'emploi, le rayonnement scientifique et la transition écologique.

Ces constats ont également été formulés dans les rapports du CSIA[79] et de l'administration[80]. Ils tenaient principalement à l'insuffisance de l'évaluation ainsi qu'à la faiblesse des outils et de la gouvernance (cf. annexe n° 8). En réponse, le SGPI a renforcé le dispositif d'évaluation propre à *France 2030*, tout en reprenant pour partie le fonctionnement institué au fil des précédents PIA. Un budget consacré spécifiquement à l'évaluation, représentant 0,1 % des crédits du plan, a par ailleurs été prévu[81]. Enfin, la gouvernance de l'évaluation a été recentralisée autour du SGPI, qui décide désormais des études à entreprendre dans le cadre d'une programmation pluriannuelle. La maîtrise d'ouvrage des évaluations était auparavant assurée par les opérateurs, ce qui a pu contribuer au morcellement des travaux, nuire à leur indépendance et complexifier l'accès à la propriété intellectuelle des études produites. Ce pilotage recentré se fonde sur le « réseau des évaluateurs », animé par le SGPI et rassemblant les personnes chargées de l'évaluation au sein des opérateurs et des administrations. Il contribue à la normalisation des pratiques et des outils (élaboration des indicateurs, remontées de données, définition d'une méthodologie, partage des bonnes pratiques), grâce à l'adoption fin 2023 d'une charte commune.

Ce dispositif est complété par l'intervention du CSIA, chargé d'évaluer les PIA depuis 2010.

Le comité de surveillance des investissements d'avenir (CSIA)

Composé de quatre députés, quatre sénateurs et dix personnalités qualifiées (scientifiques, dirigeants d'entreprise), le CSIA est chargé par la loi de finances rectificative du 9 mars 2010 d'évaluer les programmes d'investissements et, à ce titre, de valider la programmation des travaux d'évaluation *ex post* proposée par le SGPI et d'en suivre l'exécution. Il peut mandater des missions d'inspections complémentaires et travaille en lien étroit avec l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques (OPECST).

Le rôle du CSIA dans l'évaluation *in itinere* de *France 2030* a été renforcé par la loi de finances du 30 décembre 2021. À ce titre, il suit la mise en œuvre des actions du plan et peut auditionner les responsables administratifs et les acteurs des écosystèmes bénéficiant des financements de France 2030. Sur la base de ces travaux, il conseille le Gouvernement sur les éventuelles réorientations stratégiques à mettre en œuvre et sur les futurs investissements d'avenir.

Doté d'un président et d'un rapporteur général, comptabilisé dans les effectifs de la direction de l'évaluation du SGPI, le CSIA dispose des ressources de ce service *« autant que de besoin »* pour accomplir ses missions. Il peut s'appuyer sur un comité d'économistes.

[79] CSIA, *Le programme d'investissement d'avenir*, 2019 ; CSIA, *France 2030*, 2023 ; CSIA, *France 2030*, 2026.
[80] Commissariat général à l'investissement, *Évaluation ex post du programme d'investissement d'avenir : un dispositif à construire*, 2013.
[81] Article 4 de la convention cadre du 8 avril 2021.

B - Des outils d'évaluation développés tardivement et encore inachevés

1 - Une faible exécution des crédits affectés à l'évaluation

Fin 2025, seulement 16 % de l'enveloppe de 51 M€ affectée à l'évaluation avaient été engagés, soit 7,5 M€, alors que la programmation 2024-2026 prévoyait d'y consacrer 23 M€. S'il est prévu que le financement des deux prochaines programmations triennales mobilise un peu plus de la moitié des crédits d'évaluation d'ici 2032, il est paradoxal qu'aussi peu de moyens aient été utilisés à mi-parcours du plan alors que le suivi de son déploiement a été fixé comme une priorité. Le SGPI explique cette faible mobilisation des crédits par le retard de mise en œuvre des chantiers informatiques et d'exécution des marchés d'études lancés par la direction de l'évaluation.

En effet, les travaux d'évaluation sont en très grande majorité externalisés à des cabinets d'expertise et à des laboratoires de recherche[82] (95 %) ainsi qu'à des organisations internationales comme l'OCDE (5 %). Leur pilotage est largement délégué aux opérateurs, qui disposent des services compétents pour rédiger les cahiers des charges des marchés d'études, sélectionner les prestataires et suivre le déroulement des travaux. Même si le SGPI détermine le budget alloué, formalise ses attentes dans un mandat donné à l'opérateur et participe à l'ensemble des étapes de la prestation, la mise en œuvre des travaux repose quasi-intégralement sur l'ingénierie des opérateurs. Ces derniers mènent leurs propres travaux d'évaluation sur les actions de *France 2030*, ce qui nuit à la consolidation souhaitée des études et à l'exploitation de leurs résultats au plus haut niveau de la gouvernance du plan.

2 - Des outils informatiques peu opérationnels

Dans la mesure où la mise en œuvre de *France 2030* est déléguée à quatre opérateurs principaux et à des opérateurs secondaires, la consolidation des données recueillies par ces derniers dans un outil unique, actualisé en temps réel, est indispensable pour assurer le suivi du plan, vérifier que les objectifs fixés ont été atteints et mesurer les résultats obtenus. Toutefois, les briques de ce système d'information centralisé permettant de suivre les projets, développées à partir du système de suivi financier des anciens PIA, n'ont été mises en place qu'en avril 2024 et ne sont pleinement opérationnelles que depuis mars 2025, soit plus de trois ans après le lancement du plan. Avant cette date, les informations sur le suivi des projets étaient transmises par les opérateurs au SGPI par messages électroniques et extractions de données sous forme de tableurs issus de leurs outils informatiques.

Le retard pris dans la mise en place d'un système d'information centralisé de suivi du plan peine à s'expliquer au regard des enjeux financiers et de l'ambition de *France 2030*. Cette lacune s'inscrit dans la continuité des précédents PIA, pour lesquels aucun outil de suivi satisfaisant n'avait été mis en place. Le SGPI n'a jamais constitué de direction des systèmes d'information et les moyens humains consacrés à cette fonction se limitent à deux agents issus de deux directions différentes[83]. Aucun budget spécifique n'est identifié et seulement 1,5 M€ des crédits consacrés à l'évaluation ont été dépensés, en 2025, pour financer une partie des développements informatiques de Bpifrance.

[82] Collège de France, i-MIP, CREST, PSE, IPP, Gustave Eiffel, Université Paris-Dauphine PSL.
[83] Direction juridique et financière et direction de l'évaluation.

L'outil informatique dont dispose le SGPI se révèle peu robuste à l'usage. En effet, il n'est pas alimenté directement par les données des opérateurs, qui déposent mensuellement[84] sur une plateforme des extractions issues de leurs propres systèmes, regroupant les informations financières et les indicateurs de suivi des projets. L'absence d'interopérabilité entre ces outils contraint les opérateurs et le SGPI à des opérations de retraitement coûteuses en temps et en moyens.

La limite de l'outil tient aussi au fait qu'il ne couvre pas l'ensemble du périmètre de *France 2030*. En effet, les données concernant les projets mis en œuvre par les opérateurs secondaires et par le Conseil pour la recherche aéronautique civile (CORAC) n'y sont pas intégrées, ainsi que certaines aides aux *startups* versées par Bpifrance.

Conscient de la faiblesse et des dysfonctionnements des outils de suivi de *France 2030*, le SGPI entend lancer de nombreux chantiers informatiques en 2026, portant à la fois sur la complétude des données remontées, le suivi des projets, les données nécessaires à l'évaluation et leur interconnexion avec d'autres bases de données statistiques, sans toutefois présenter un plan de charge cohérent, priorisé et mobilisant les moyens associés. Il paraît pourtant nécessaire de renforcer la gestion des systèmes d'information du SGPI et de réaliser l'interconnexion des différents systèmes d'information, au besoin en mobilisant les crédits consacrés à l'évaluation.

C - Des indicateurs nombreux et hiérarchisés mais difficiles à exploiter

Un important travail a été réalisé durant les premières années de mise en œuvre du plan pour construire une batterie d'indicateurs (cf. annexe n° 9 sur les différents types d'indicateurs), permettant à la fois de réaliser une évaluation transversale du plan et une évaluation de chacune de ses stratégies sectorielles. Associant la direction interministérielle de la transformation publique, les cabinets ministériels, les principaux ministères impliqués et le réseau des évaluateurs, tout en sollicitant l'aide de cabinets de conseil, ce travail piloté par le SGPI a abouti à la définition de trois strates d'indicateurs :

- 24 indicateurs dits de « politiques prioritaires du gouvernement » (PPG) qui mesurent l'atteinte des objectifs du plan, à la fois dans son déploiement et ses résultats, à travers un indicateur de résultats pour chacun des objectifs et leviers (cf. annexe n° 10) ;
- 85 indicateurs sectoriels qui évaluent le degré d'atteinte des objectifs stratégiques fixés dans chaque feuille de route thématique, cherchant à suivre la mise en œuvre du plan et sa performance (environ cinq indicateurs par feuille de route) ;
- 25 indicateurs transversaux (ou indicateurs socles) renseignés pour chaque projet et mesurant sept impacts sociétaux du plan (cf. annexe n° 11).

À cette maquette de performance de plus de 130 indicateurs, s'ajoutent des indicateurs spécifiques déterminés par chaque CPMO. Fin 2025, on en comptabilisait 569, très inégalement répartis selon les secteurs (un indicateur pour le secteur de la culture, huit pour les grands fonds marins, 92 pour la santé et 108 pour le numérique).

Cette maquette de performance propre à *France 2030* coexiste avec celle des programmes budgétaires 424 et 425, composée de neuf indicateurs transversaux (cf. annexe n° 12). Peu

[84] Annuellement pour l'ANR.

stable depuis le lancement de *France 2030*, cette dernière ne permet pas de suivre les réalisations sectorielles du plan. Elle est par conséquent très peu exploitée par les administrations et les opérateurs pour piloter le déploiement des actions et évaluer leurs résultats. Il serait donc pertinent de mettre en cohérence les deux maquettes de performance, en substituant les indicateurs PPG aux indicateurs des programmes 424 et 425.

Bien qu'elle soit complète et hiérarchisée, la batterie d'indicateurs de *France 2030* est complexe, lourde en gestion et difficile à exploiter. Le renseignement de plusieurs centaines d'indicateurs induit une charge de gestion forte, notamment pour les opérateurs qui collectent auprès des porteurs de projet les données nécessaires à leur actualisation. Une enquête menée par l'ANR en 2025 auprès des bénéficiaires du plan a montré que 61 % d'entre eux estimaient que la charge de travail pour renseigner les indicateurs était « forte », et même « très forte » pour 16 %[85]. L'agence a donc déployé des dispositifs (webinaires, guides, réunions avec les directeurs des PEPR) pour les accompagner dans cet exercice. Bpifrance, l'ADEME et la CDC ont entrepris des démarches similaires, adaptées aux spécificités de leurs bénéficiaires et des projets financés.

Tous les projets financés par *France 2030* ne sont pas évalués selon la grille d'indicateurs : certains dispositifs d'aide aux *startups* déployés par Bpifrance utilisent des indicateurs simplifiés pour réduire la charge déclarative des bénéficiaires. L'analyse des impacts attendus des projets financés dans le cadre de PIIEC fait également l'objet d'une instruction propre par la DGE. Les indicateurs sectoriels sont quant à eux trop nombreux pour que le SGPI puisse les suivre de manière consolidée. Ils sont essentiellement utilisés par les CPMO.

La définition tardive des indicateurs n'a pas non plus permis de les exploiter complètement. La grille d'impacts n'a en effet été arrêtée qu'après le lancement du plan, en janvier 2023. Les données permettant de déterminer les cibles et les réalisations concernant les projets lancés avant son élaboration n'ont pu être recueillies. Outre des ruptures de série dans les données collectées, cette absence de réflexion sur l'évaluation du plan avant son lancement a conduit à la construction précipitée de certains indicateurs, dont le calibrage s'est révélé par la suite défaillant.

L'exemple de l'indicateur PPG de l'objectif « santé »

L'indicateur PPG de la stratégie « santé » mesure le nombre de biomédicaments produits en France. La cible avait initialement été fixée à 20 biomédicaments d'ici 2030, en postulant qu'aucun n'était produit lorsque le plan a été lancé. Cette cible a dû être révisée en cours de plan, d'une part, pour tenir compte du périmètre réel de production de biomédicaments français, en y incluant de nouveaux produits comme les vaccins et les produits dérivés du sang, ce qui impliquait de changer le point de départ pour tenir compte des biomédicaments déjà produits en France lors du lancement de France 2030. D'autre part, la cible définie s'est avérée trop optimiste au regard des délais de développement d'un biomédicament (10 à 15 ans) et du taux d'attrition important entre le début et la fin des essais cliniques.

En 2025, la cible a donc été revue à 60 biomédicaments produits en France en 2030, avec une base de départ de 46 biomédicaments disponibles en 2021.

[85] Enquête effectuée auprès de 800 bénéficiaires, avec un taux de réponse de 35 % (300 répondants).

Même révisé, cet indicateur présente la limite de ne pas refléter de manière satisfaisante l'avancement de la stratégie « santé ». En effet, outre le soutien à la production de biomédicaments, sa feuille de route vise également à soutenir le développement de dispositifs médicaux, la santé numérique et la lutte contre les maladies infectieuses émergentes et les menaces nucléaire, radiologique, biologique et chimique.

La maquette de performance répond à la fois aux besoins de l'évaluation *in itinere* et de l'évaluation *ex post*. C'est pourquoi elle mêle, d'une part, des indicateurs de suivi, destinés à mesurer l'avancement des actions et leur adéquation avec les cibles fixées en amont et, d'autre part, des indicateurs de résultats et d'impact, visant à vérifier si le plan a atteint les objectifs fixés et s'il s'est traduit par des impacts sociétaux, de nature économique, sociale, environnementale et scientifique.

La juxtaposition de ces deux types d'indicateurs se justifie dès lors que chacun d'entre eux est clairement utilisé dans sa fonction première : mesurer le suivi ou l'impact. Cependant les deux types d'indicateurs sont utilisés indifféremment dans ces deux fonctions. Ainsi les indicateurs PPG ont aussi bien été conçus comme des indicateurs d'impact (par exemple : nombre de nouvelles technologies d'exploration scientifique en mer, nombre de qubits utiles dans les ordinateurs quantiques) que comme des indicateurs de déploiement (par exemple : taux d'avancement des projets des petits réacteurs nucléaires en millions d'euros décaissés). Cette confusion caractérise certains indicateurs qui mesurent davantage les avancées globales d'une filière que les effets directs du plan en termes de progrès accomplis par cette filière.

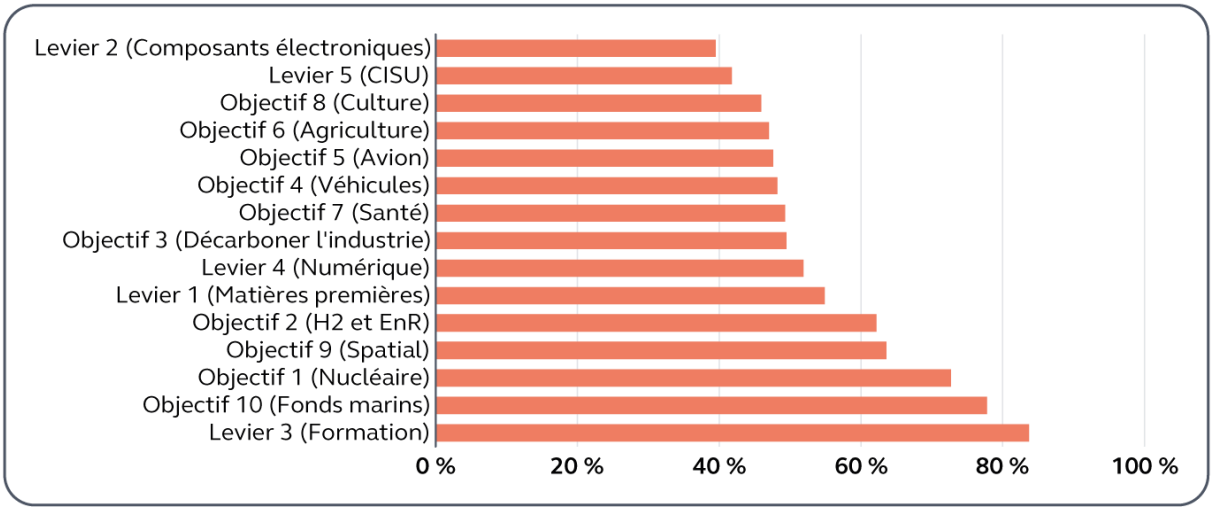
II - Un dispositif d'évaluation à renforcer et à rendre plus indépendant

A - Une évaluation des impacts de long terme du plan pour l'instant difficile

1 - L'évaluation des effets de l'aide sur la réalisation des projets

L'enquête réalisée en 2025 par le SGPI auprès des lauréats du plan a montré que selon 53 % d'entre eux, leur projet n'aurait pas pu être mis en œuvre en l'absence du soutien de *France 2030*. Il en résulte qu'un peu moins de la moitié des projets financés aurait vu le jour sans le soutien de *France 2030*, généralement selon des modalités différentes (délais plus longs ou ampleur moindre). Seuls 1,5 % des répondants déclarent que leur projet aurait été déployé sans changement notable en l'absence des aides de *France 2030*. L'effet déclencheur du plan est plus important pour les filières se situant en amont du cycle de l'innovation (nucléaire, fonds marins, spatial) et pour les dispositifs d'aide à la formation, que pour les filières dont les feuille de route étaient plus avancées (composants électroniques, culture, agriculture).

Graphique n° 14 : part des lauréats indiquant que leur projet n'aurait pas été déployé sans *France 2030*, par objectif et par levier



Notes : CISU = Capital-innovation de rupture, start-ups industrielles et accélération de la croissance
Source : SGPI

Concernant les projets industriels, la Cour des comptes a déjà constaté que les aides à la décarbonation de l'industrie n'avaient globalement pas eu un effet déclencheur sur les projets mais un effet d'accélération et d'amplification, notamment sur les montants investis[86]. Les travaux réalisés par la Cour sur les soutiens à la filière automobile ont également mis en évidence l'absence d'effet déclencheur de l'aide publique sur les projets d'innovation soutenus qui, pour la plupart, préexistaient au dispositif de soutien[87].

2 - Des résultats significatifs mais encore incomplets sur les objectifs environnementaux

a) L'objectif de soutien aux acteurs émergents

Selon la définition proposée par le SGPI, c'est-à-dire une ancienneté inférieure à 12 ans, les bénéficiaires émergents représentaient 55 % des porteurs de projets et 50 % des financements contractualisés fin 2025. Sur le seul périmètre des AAP et AMI, ils représentaient 53 % des bénéficiaires et 54 % des montants.

Cette part se situe donc dans la cible d'approximativement 50 % fixée lors du lancement du plan. Il convient toutefois de préciser que la définition retenue par le SGPI pour comptabiliser les acteurs émergents est peu restrictive. À titre de comparaison, l'âge moyen des *startups Deep Tech* recensées par Bpifrance et qualifiées d'innovantes est de cinq ans et le conseil européen de l'innovation considère un acteur émergent comme une entreprise de moins de huit ans.

[86] Cour des comptes, *Les aides à la décarbonation de l'industrie du plan de relance et de* France 2030, rapport d'évaluation de politique publique, mars 2026.
[87] Cour des comptes, *Le soutien de l'État à la filière automobile*, communication à la commission des finances du Sénat, avril 2026.

À l'échelle globale, les bénéficiaires émergents avaient en moyenne 4,8 années d'existence au moment du dépôt de leur projet, contre 34,9 années pour les non-émergents. Dans les AAP/AMI, l'âge moyen des acteurs émergents s'élève à 5,1 années, contre 35,6 années pour les non-émergents. Les porteurs de projet sélectionnés dans le cadre de procédures hors AAP/AMI apparaissent donc, en moyenne, un peu plus « âgés » que dans les autres dispositifs.

b) Les objectifs environnementaux

Les objectifs assignés au plan *France 2030* prévoient qu'au moins 50 % des dépenses contribuent directement à la décarbonation de l'économie, tout en imposant le respect du principe selon lequel aucun projet financé ne doit porter atteinte de manière significative à l'environnement (principe « *DNSH* » - cf. *supra*, chapitre I, I-B). Mi-2025, le SGPI estimait que 40 % des crédits engagés étaient favorables directement ou indirectement à la décarbonation, dont 16 % de manière directe[88].

La Cour des comptes a également montré, dans la dernière édition de son rapport sur la transition écologique, qu'à travers ses actions en faveur de la décarbonation de l'industrie, *France 2030* permettrait de couvrir 60 % de la trajectoire prévisionnelle de réduction des gaz à effet de serre de la stratégie nationale bas-carbone d'ici 2030. À l'horizon 2035, ces projets couvriraient près de 75 % de la cible de décarbonation de l'industrie[89].

Pour s'assurer du respect du principe DNSH, chaque projet est évalué au moment de la sélection selon une grille d'impacts environnementaux établie conformément à la taxonomie européenne, renseignée à partir des déclarations des porteurs de projet, contre-expertisées par les opérateurs. Malgré les efforts entrepris pour réaliser des contrefactuels solides et accompagner les bénéficiaires dans leurs déclarations, par exemple pour l'estimation des gaz à effet de serre évités, les données déclarées manquent de fiabilité et sont incomplètes : fin 2025, seules 56 % des grilles d'évaluation avaient été communiquées au SGPI.

Ces données, dont le renseignement et l'examen au moment de la sélection impliquent une charge de gestion significative, ne sont pas exploitées pour élaborer une doctrine d'adaptation des entreprises au réchauffement climatique, alors que le ministère de l'économie entendait en 2025 construire des indicateurs pour mesurer leur résilience.

Les crédits du plan sont soumis à une cotation environnementale dans le cadre du budget vert, avec les limites déjà mises en lumière par la Cour[90]. En 2025, le SGPI indiquait que 49 % étaient favorables à la transition écologique, 37 % neutres et 13 % non cotés (cf. annexe n° 13).

3 - De premiers impacts encore difficiles à établir

La Cour a examiné plusieurs dispositifs concourant aux objectifs et leviers du plan *France 2030* et y a consacré des rapports spécifiques, évaluant notamment les effets des politiques publiques mises en œuvre. C'est en particulier le cas des aides à la décarbonation de

[88] Résultat établi par le SGPI à partir du travail de cotation des crédits dans le cadre du budget vert, sur les montants engagés au 30 juin 2025.
[89] Cour des comptes, *La transition écologique*, rapport public thématique, septembre 2026.
[90] Cour des comptes, *La prise en compte de l'environnement dans le budget et les comptes de l'État*, observations définitives, juillet 2023.

l'industrie[91], pour lesquelles la Cour a mis en évidence une amélioration sensible du ciblage des soutiens publics, désormais davantage orientés vers des établissements fortement émetteurs appartenant à des entreprises solides, innovantes et exportatrices. À ce stade, les aides ont toutefois principalement augmenté et accéléré les investissements des entreprises déjà engagées dans une démarche de décarbonation sans avoir déclenché de nouveaux projets ni produit d'effet observable sur l'emploi ou la production.

S'agissant des soutiens à la filière automobile[92], qui ne se limitent pas à *France 2030*, la Cour a relevé que la concentration d'environ 2,5 Md€ sur la filière des batteries avait contribué à faire émerger en France une nouvelle capacité industrielle, qui demeure fragile compte tenu du retard technologique européen, des surcoûts de production et des incertitudes sur les débouchés. En revanche, les aides accordées à la filière automobile historique ont produit des effets plus limités dans la mesure où elles n'ont ni enrayé le recul de la production, ni permis de combler le retard dans les véhicules électriques. La production française de véhicules électriques reste ainsi très éloignée de l'objectif de deux millions de véhicules fixé dans le cadre de *France 2030*.

Enfin, l'examen de la stratégie nationale pour l'intelligence artificielle[93] a montré que sa deuxième phase, financée par *France 2030* à hauteur d'environ 1,1 Md€, avait conforté la structuration de l'écosystème français, avec la constitution de pôles d'excellence, l'accroissement des capacités de calcul et l'émergence rapide d'acteurs français de l'IA générative. Ces résultats ont contribué à renforcer le positionnement scientifique et technologique de la France ainsi que son attractivité auprès des investisseurs. Ils restent toutefois difficiles à apprécier dans la durée en raison du démarrage tardif des principaux dispositifs et d'un taux de consommation des crédits encore limité. Surtout, la Cour a montré que *France 2030* n'avait pas produit l'effet de diffusion attendu car les soutiens à l'adoption de l'IA par les entreprises ont été marginaux, tandis que la transformation des formations, de l'action publique et des territoires est restée limitée.

De manière plus générale, les impacts du plan *France 2030* sont encore difficiles à mesurer car les principales données disponibles sont les cibles prévisionnelles renseignées pour chaque projet au moment de sa sélection, sur la base des données déclarées par le bénéficiaire et contre-expertisées par l'opérateur concerné. Le SGPI ne dispose par ailleurs des cibles prévisionnelles que pour 45 % des projets et n'a pas connaissance des cibles atteintes par les projets terminés ou révisées pour ceux qui sont en cours de déploiement.

Le SGPI a dressé un « bilan d'impacts »[94] du plan en juillet 2026, sur la base des indicateurs transmis par les opérateurs et des évaluations sectorielles réalisées, en matière notamment de publications scientifiques, d'investissements supplémentaires et de réduction des émissions de CO_2.

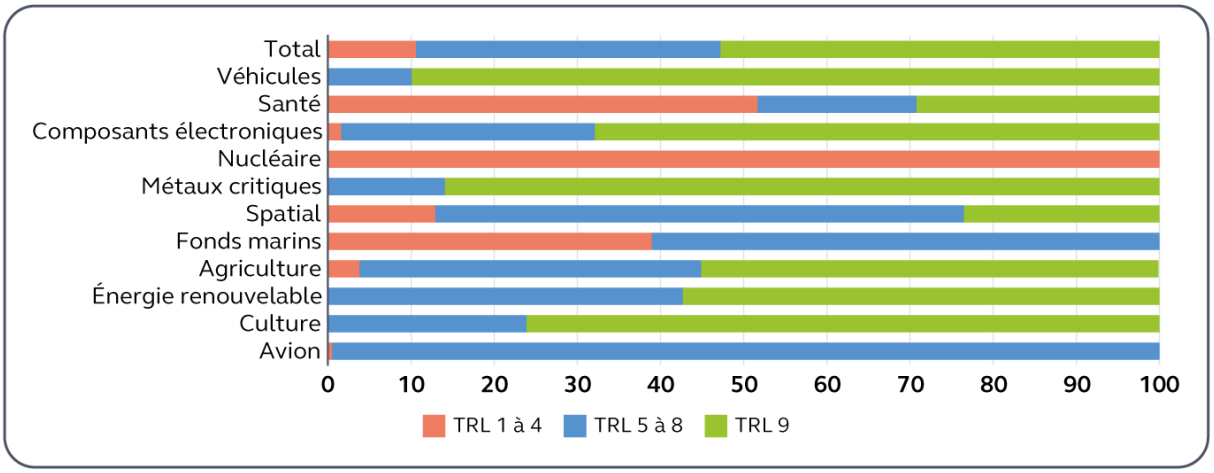
Sur la base des cibles prévisionnelles, fin 2025, les projets financés par *France 2030* prévoyaient la création de 168 688 emplois. Se pose toutefois la question de la pertinence de ce

[91] Cour des comptes, *Les aides à la décarbonation de l'industrie du plan de relance et de* France 2030, rapport d'évaluation de politique publique, mars 2026.
[92] Cour des comptes, *Le soutien de l'État à la filière automobile*, communication à la commission des finances du Sénat, avril 2026.
[93] Cour des comptes, *La stratégie nationale pour l'intelligence artificielle : consolider les succès de la politique publique de l'IA, élargir son champ*, rapport public thématique, novembre 2025
[94] SGPI, *Bilan d'impacts de France 2030*, juillet 2026.

type d'indicateurs pour mesurer les effets d'un plan qui n'a pas pour objectif de générer de l'emploi direct, l'innovation ayant principalement des effets indirects, quoique potentiellement significatifs, sur la croissance.

Enfin, le ciblage technologique des investissements est mesuré grâce à la brique de TRL (*Technology Readiness Levels*) du projet, qui permet d'évaluer le degré de maturité de la technologie financée.

Graphique n° 15 : maturité technologique des projets par secteur (en part des montants engagés)



TRL 1 à 4 : recherche ; TRL 4 à 8 : développement sous forme de prototype ou démonstrateur ; TRL 9 : déploiement industriel
Source : Cour des comptes d'après des données SGPI, juillet 2025

Ces données souffrent d'importantes limites, notamment méthodologiques. Elles mettent cependant en évidence la très grande amplitude du spectre des investissements financés, recouvrant à la fois des projets proches de la rupture technologique comme des technologies matures et industrialisées, avec une prédominance de ces dernières.

Cette diversité technologique découle également de la pluralité des objectifs de *France 2030*, qui est autant un plan d'innovation que d'industrialisation. L'évaluation *ex post* devra ainsi vérifier si la combinaison de ces deux dimensions dans un même outil de soutien public a été efficace et s'il n'a pas conduit à des effets d'aubaine, les risques et la rentabilité de ces projets de nature très diverse étant extrêmement variables. Cette diversité implique également que l'évaluation ne se contente pas de considérer le plan dans son ensemble mais mesure les résultats de chaque stratégie sectorielle.

B - Un dispositif d'évaluation à améliorer

1 - Une gouvernance de l'évaluation à rationaliser

Malgré le recentrage de la conduite des travaux d'évaluation au niveau du SGPI, ces derniers sont encore très dépendants des opérateurs, qui conduisent la grande majorité des marchés d'évaluation. Jusqu'en 2024, les budgets consacrés aux études externalisées étaient majoritairement financés par les frais de gestion octroyés aux opérateurs, sans sollicitation du

budget spécifiquement affecté à l'évaluation. Les opérateurs rédigent le cahier des charges des marchés, participent aux comités de suivi des travaux et fournissent les données sur lesquelles ils se fondent.

Cette configuration ne facilite pas la réalisation d'études transversales et inter-opérateurs, à l'échelle des feuilles de route et du plan. En outre, elle peut nuire à l'indépendance des évaluations, dont la bonne réalisation dépend des opérateurs qui sont chargés de la mise en œuvre du plan.

Le CSIA, chargé de réaliser une évaluation indépendante de *France 2030*, mène ses travaux sans disposer de moyens propres. Ses ressources humaines et financières sont en effet comptabilisées dans les moyens du SGPI. En particulier, la direction de l'évaluation du SGPI est tenue de mener les travaux que le CSIA lui demande pour mener à bien son audit du plan, mis en œuvre par le SGPI.

Enfin, si l'expertise scientifique est sollicitée de manière explicite et systématisée pour les évaluations préalables, ce n'est pas le cas s'agissant des travaux évaluatifs. Une association plus forte des scientifiques lors de la conception et de la conduite des travaux d'évaluation *ex post* offrirait une garantie supplémentaire d'indépendance et de qualité des études produites.

Plusieurs scénarios d'évolution sont possibles pour renforcer la fonction évaluatrice de *France 2030*, en fonction des missions dévolues aux différents acteurs. Les points d'amélioration sont néanmoins clairement identifiables : ce sont le renforcement de l'évaluation *in itinere* et la mise en place d'un pilotage stratégique robuste, à l'échelle du plan et des stratégies sectorielles ; le développement d'une évaluation *ex post* indépendante, stratégique et s'appuyant davantage sur une expertise scientifique ; la consolidation des outils d'évaluation, en premier lieu informatiques ; le développement d'une fonction prospective.

Dans un scénario où le pilotage stratégique du plan serait renforcé autour du SGPI et du C2I, il serait nécessaire de renforcer les moyens, notamment humains, aujourd'hui affectés à cette fonction et de décharger le SGPI de l'évaluation *ex post*. La conduite des travaux d'évaluation pourrait ainsi être confiée à une entité indépendante (par exemple un comité d'évaluation animé par le Haut-commissariat à la stratégie et au plan[95]). Il est dans tous les cas nécessaire de clarifier les liens entre le CSIA et le SGPI en ce qui concerne les travaux d'évaluation *in itinere*.

2 - Des travaux d'évaluation *ex post* à mieux anticiper

a) Des données à compléter, à fiabiliser et à interconnecter

Les outils de l'évaluation *ex post* souffrent d'avoir été conçus après le lancement de *France 2030*, ce qui a réduit leur pertinence et leur efficacité. Constatant que les indicateurs de résultats et d'impacts sectoriels étaient peu nombreux, le SGPI a entrepris d'en construire dans

[95] Sur le modèle du comité Cœuré pour le plan de relance ou du comité de l'évaluation de la réforme de la fiscalité du patrimoine sous l'égide du HCSP.

le cadre d'études lancées depuis 2023[96], notamment pour mesurer les effets de *France 2030* sur la souveraineté, la réindustrialisation, la compétitivité et la transition écologique.

La définition d'indicateurs en cours de plan a par ailleurs été trop tardive pour recueillir l'ensemble des données nécessaires à l'évaluation *ex post*. Aussi, les données qui serviront à cette évaluation risquent de souffrir de ruptures de série. Par ailleurs, l'absence de standardisation des données collectées sera un obstacle pour réaliser des évaluations transversales impliquant des dispositifs mis en œuvre par plusieurs opérateurs. Cette absence de standardisation est particulièrement marquée pour les données relatives aux candidats non retenus, qui auraient été utiles pour bâtir un contrefactuel afin de comparer leur situation à celle des bénéficiaires du plan. À ce stade, la normalisation des données concernant les candidats non retenus est laissée à l'appréciation de chaque opérateur.

Le renforcement des outils informatiques doit donc s'accompagner d'une réflexion sur l'expression des besoins d'évaluation et sur la normalisation des données collectées à cette fin. Ce chantier devrait associer étroitement des chercheurs, ce qui n'a pas été le cas dans la première étape de construction des indicateurs du plan en 2022-2023. Comme la conception des outils de suivi, il aurait dû être mené préalablement ou simultanément au lancement du plan.

b) Une stratégie et une méthodologie d'évaluation encore imprécises

La programmation 2024-2026 des travaux d'évaluation comporte deux volets. D'une part, une évaluation des premiers résultats du plan au regard de trois grandes catégories (croissance et développement économique, souveraineté, décarbonation de l'économie) en s'appuyant sur des études externalisées (cf. annexe n° 14). À mi-parcours de la programmation, seulement 13 études ont produit des résultats intermédiaires sur les 18 qui ont été lancées et les 25 programmées. D'autre part, l'ensemble des leviers et objectifs ont fait l'objet d'études qualitatives, dont les résultats ont nourri le rapport produit par le CSIA en avril 2026.

Ces études forment un ensemble disparate, tant dans leur méthodologie que dans leurs objectifs. La plupart évaluent le fonctionnement et la pertinence du ciblage des dispositifs, ce qui relève davantage de l'évaluation *in itinere*, alors qu'une minorité analyse les impacts des investissements. C'est notamment le cas de travaux réalisés sur des dispositifs déjà financés par les précédents PIA, notamment dans le domaine de la recherche et de sa valorisation, qui offrent un historique de données permettant ce type d'évaluation *ex post*. Des études exploratoires proposent enfin une méthodologie pour définir le cadre de l'évaluation *ex post*.

Il n'est pas possible à ce stade d'évaluer la qualité de ces travaux, dont la majorité des conclusions sont intermédiaires. Il ressort cependant de l'inventaire des méthodologies utilisées qu'un faible nombre d'entre eux reposent sur des études économétriques causales, comparant par exemple la trajectoire des bénéficiaires aux candidats non retenus pour évaluer l'effet direct de l'aide publique.

Seule une équipe du Collège de France, sous la direction de Philippe Aghion, mène une enquête de ce type sur les projets relatifs à l'IA. Or la Cour a recommandé à plusieurs reprises

[96] Mortalité des *startups* soutenues par rapport aux non-lauréats, exposition à la concurrence internationale des chaînes de valeur des lauréats, baromètre sur l'émergence des nouveaux écosystèmes industriels.

de procéder à ce type d'études pour évaluer l'efficacité de l'aide publique[97]. Les appels à projets dans les secteurs industriels se prêtent bien à ce type d'évaluation puisqu'ils permettent en théorie de disposer des données relatives aux bénéficiaires et aux candidats non retenus et proches de leur situation. Ces études s'avèrent en revanche moins pertinentes pour les secteurs aidés proches de la recherche, dont le soutien public vise à faire émerger des acteurs structurants ayant des effets écosystémiques, non mesurables avec cette méthode.

De récents travaux de la Cour ont également mis en avant la nécessité de mesurer les effets d'entraînement des aides à l'innovation, au-delà des seuls effets de l'aide sur la réalisation d'un projet et ses résultats socio-économiques directs, notamment s'agissant des aides à la décarbonation de l'industrie et à l'automobile. L'examen des externalités positives (diffusion de l'innovation auprès des acteurs de la filière notamment) doit ainsi être inclus clairement dans les objectifs des travaux évaluatifs. Ce type d'étude permet en effet de mesurer l'ensemble des impacts du plan et d'identifier les soutiens publics à fort effet de diffusion.

[97] *Op. cit.* sur les soutiens à la décarbonation de l'industrie, à la filière automobile, à la micro-électronique et à la recherche partenariale.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Le dispositif d'évaluation du plan France 2030 *a été renforcé par rapport aux précédents PIA, avec l'augmentation des moyens qui y sont consacrés au sein du SGPI, la définition d'un budget propre et la construction d'une maquette d'indicateurs plus complète. Ces évolutions traduisent une volonté de mieux documenter les effets du plan et de répondre aux lacunes déjà relevées par la Cour dans ses travaux antérieurs.*

Toutefois, ces progrès demeurent insuffisants pour apprécier de manière robuste les premiers effets de France 2030*. Les outils informatiques de suivi ont été développés tardivement, restent faiblement interconnectés avec ceux des opérateurs et ne couvrent pas encore l'ensemble du périmètre des financements. La centralisation des données est chronophage, partielle et dépendante de retraitements manuels. Par ailleurs, bien que complète et hiérarchisée, la batterie d'indicateurs de* France 2030 *est complexe, lourde en gestion et difficile à exploiter de manière consolidée, notamment parce qu'elle a été élaborée après le lancement du plan et que son articulation avec les indicateurs budgétaires est imparfaite.*

Dans ces conditions, l'évaluation des résultats du plan reste fragile, même si les premières données disponibles permettent d'identifier des effets d'accélération ou d'amplification des projets soutenus. Les objectifs environnementaux fixés lors du lancement de France 2030 *ne sont pas encore atteints. Les données recueillies ne permettent pas encore d'établir de manière suffisamment fiable les effets propres du plan, ni d'apprécier pleinement les risques d'effet d'aubaine. La poursuite du plan* France 2030 *doit donc s'accompagner d'une consolidation des systèmes d'information, d'une fiabilisation des données de suivi et d'une anticipation des travaux d'évaluation* ex post*, afin que la mesure de ses impacts repose sur une méthode plus indépendante, plus homogène et plus directement mobilisable pour son pilotage stratégique.*

La Cour formule les recommandations suivantes :

8. *dès 2027, mettre en place une organisation et des outils informatiques partagés par le SGPI et les principaux opérateurs afin de fiabiliser les données des projets et d'améliorer le pilotage stratégique du plan (Premier ministre - SGPI) ;*
9. *mettre en place dès 2027 des suivis de cohortes de bénéficiaires pour être en capacité de mener des évaluations* ex post *(Premier ministre – SGPI, Comité de surveillance des investissements d'avenir).*

Conclusion générale

Le bilan de la mise en œuvre du plan *France 2030* et des PIA qui l'ont précédé permet de dégager des enseignements utiles et d'identifier des points de vigilance pour de futures politiques de soutien à l'innovation, en ce qui concerne leur conception, leur gouvernance et leur évaluation.

Le premier point de vigilance porte sur la conception de futurs instruments de soutien à l'innovation, qui devrait reposer sur une définition plus précise des objectifs poursuivis et des effets recherchés, à la fois pour des raisons d'efficacité et de sobriété budgétaire. Cela suppose d'identifier, en amont, les innovations, les technologies et les segments de chaîne de valeur présentant les perspectives les plus pertinentes au regard des atouts scientifiques, industriels et économiques de la France. Cela implique également de mieux distinguer les objectifs de transformation économique, technologique, environnementale ou de souveraineté afin d'éviter que leur addition ne conduise à une dispersion des moyens et à un affaiblissement des effets du plan de soutien.

Un équilibre doit ensuite être recherché entre la visibilité donnée aux acteurs et la capacité d'ajustement du dispositif. La fixation dès l'origine des enveloppes sectorielles permet d'assumer des priorités et de donner aux porteurs de projets une information stable sur les domaines soutenus. Un dispositif d'innovation doit toutefois pouvoir tenir compte de l'évolution rapide des technologies, des marchés et des contraintes internationales. Cette souplesse doit néanmoins être encadrée par des règles connues dès le lancement, portant sur les conditions de révision des priorités, de redéploiement des crédits et d'arrêt de certaines actions du plan. Cela appelle un pilotage stratégique appuyé sur des évaluations partagées pour éclairer les arbitrages de long terme.

La temporalité des futures politiques constitue un enjeu majeur car l'innovation, la structuration de filières, la formation des compétences et l'industrialisation s'inscrivent dans des durées qui dépassent souvent celle d'un plan à moyen terme. La logique de plan, utile pour communiquer et mobiliser rapidement les acteurs et sanctuariser des moyens, soulève la question de la continuité des soutiens et de la cohérence des trajectoires au-delà de l'échéance affichée. Une approche plus pérenne, fondée sur des revues régulières de priorités, pourrait mieux correspondre à la durée réelle des politiques industrielles et technologiques.

La continuité des financements, depuis la recherche jusqu'à l'industrialisation en passant par la formation, constitue un acquis à préserver. Il doit toutefois s'accompagner d'une clarification stricte entre ce qui relève d'investissements d'avenir, compte tenu de leur caractère transformant ou exceptionnel, et ce qui relève des politiques ministérielles courantes ou des investissements publics classiques. La gouvernance d'un futur dispositif devrait être garante de cette doctrine et disposer de la capacité effective de prévenir les écarts significatifs qui réduisent l'efficacité des investissements, nuisent à leur lisibilité et ne respectent pas le cadre législatif dérogatoire.

Par ailleurs, les effets recherchés devraient être envisagés dans une approche plus large que le seul financement direct. Ce deuxième point de vigilance suppose qu'une analyse comparative des leviers mobilisables pour soutenir l'innovation soit réalisée afin d'en évaluer l'efficacité selon les objectifs de politique publique retenus. Cela permettrait notamment de mieux mobiliser les instruments non-financiers et les alternatives aux subventions. Ces dernières devraient être réservées aux cas où elles auraient fait la démonstration de leur plus grande efficacité par rapport aux autres instruments financiers disponibles (avances remboursables et prises de participations notamment).

Les politiques de soutien à l'innovation gagneraient en effet à intégrer, dès leur conception, les conditions d'accompagnement par les administrations, les collectivités territoriales et les opérateurs publics, ainsi que le rôle de l'achat public, de la normalisation, de la règlementation et de l'accès aux marchés. Leur dimension européenne devrait également être affirmée dès l'origine, qu'il s'agisse de l'alignement des dispositifs nationaux avec les priorités de l'Union européenne, de la complémentarité des financements, de la constitution de projets transnationaux ou de la recherche de débouchés à l'échelle du marché intérieur.

Le troisième point de vigilance concerne la gouvernance des futurs dispositifs, qui devrait distinguer plus nettement le pilotage stratégique de la conduite opérationnelle. Le premier doit porter à la fois sur l'ensemble du dispositif et sur chacune des feuilles de route, afin d'apprécier la cohérence des priorités, décider de l'allocation des moyens et définir les résultats attendus. La seconde relève d'un suivi plus rapproché des actions, des procédures et des projets. Lorsque les mêmes instances et les mêmes acteurs assument simultanément ces deux fonctions, le traitement opérationnel tend à absorber le temps disponible au détriment des arbitrages stratégiques. Une meilleure distinction des rôles et une déclinaison explicite du pilotage stratégique par feuille de route permettrait de limiter ce risque.

Cette gouvernance devrait également être davantage ouverte aux milieux académiques, aux acteurs économiques et aux acteurs territoriaux. Leur association, qui doit être encadrée pour prévenir les conflits d'intérêts, peut contribuer à éclairer les choix de priorisation, apprécier la maturité des marchés, identifier les obstacles non financiers et mieux articuler les financements nationaux avec les dynamiques locales et européennes.

Le positionnement du SGPI appelle, pour l'avenir, une clarification de même nature. Les missions qui lui sont confiées doivent être cohérentes avec ses moyens et avec le rôle attendu de lui. Un positionnement centré sur l'animation interministérielle, la cohérence de la doctrine et le suivi procédural n'implique pas les mêmes relations avec les ministères et les opérateurs qu'un rôle de stratège sectoriel et de pilote direct des portefeuilles de projets. La situation actuelle d'entre-deux dans laquelle se trouve le SGPI ne lui permet pas d'assumer des responsabilités clairement définies et explique en partie sa difficulté à exercer sa fonction première de suivi transversal du dispositif.

Une fonction de gestion de portefeuille de projets devrait enfin être prévue et identifiée dès l'origine. Elle doit être positionnée à un niveau opérationnel, ce qui implique de répartir clairement les responsabilités entre opérateurs, administrations sectorielles et instance interministérielle. Le nombre de gestionnaires doit être cohérent avec celui des projets pour que le suivi permette d'apprécier, dans la durée, la contribution des projets aux objectifs poursuivis et d'organiser les décisions de poursuite, de réorientation ou d'arrêt.

Le quatrième point de vigilance porte sur l'évaluation des effets du plan, qui doit être conçue comme une composante du pilotage et non comme un exercice imposé en fin de période. Le cadre de pilotage devrait être formalisé avant le lancement du dispositif et prévoir les règles permettant de revoir les priorités, les actions et les projets selon une doctrine et un processus clairs et partagés. Cette exigence suppose le renforcement de l'évaluation *in itinere*, la mise en place d'indicateurs stabilisés, la définition d'une maquette de performance adaptée, l'organisation de remontées d'information normalisées et le développement de systèmes d'information interopérables. Ces outils doivent être opérationnels dès le début du dispositif.

L'évaluation *ex post* doit également être préparée en amont, ce qui requiert d'associer suffisamment tôt les chercheurs et les évaluateurs, de définir les données nécessaires, d'identifier les résultats et impacts à mesurer et de prévoir les méthodes permettant d'apprécier l'effet propre des soutiens publics. Cette anticipation conditionne la capacité à distinguer les effets d'accélération, de substitution, d'aubaine ou de transformation durable. Elle permet aussi de tirer des enseignements des échecs, qui constituent une dimension normale des politiques d'innovation dès lors que la prise de risque est assumée et documentée dans le cadre d'une politique de risque formalisée.

Les résultats de ces évaluations devraient enfin être mieux exploités pour éclairer les choix futurs. Ils doivent nourrir la réflexion prospective sur les investissements d'avenir, la définition des priorités technologiques et industrielles ainsi que les politiques ministérielles de droit commun. L'innovation ne peut constituer une préoccupation principalement portée par un dispositif interministériel exceptionnel. Elle doit irriguer l'ensemble des politiques publiques concernées, afin que les enseignements tirés des plans successifs se traduisent dans la durée par une meilleure articulation entre outils financiers et extra-financiers (régulation, formation, achat public, etc.), action territoriale et stratégie européenne.

Liste des abréviations

AAP..... Appel à projet
Ademe ..... Agence de la transition écologique
AE ..... Autorisation d'engagement
AMI..... Appel à manifestation d'intérêt
ANDRA..... Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs
ANR ..... Agence nationale de la recherche
C2I..... Comité interministériel de l'innovation
CDC ..... Caisse des dépôts et consignations
CISU..... Capital-innovation de rupture, start-ups industrielles et accélération de la croissance
COMEX ..... Comité exécutif
CORAC..... Conseil pour la recherche aéronautique civile
CP..... Crédit de paiement
CPMO ..... Comités de pilotage ministériel opérationnel
CSIA..... Comité de surveillance des investissements d'avenir
DNSH ..... *Do No Significant Harm* – éviter de causer un préjudice important à l'environnement
DPM..... Décision du Premier ministre
ESE..... Évaluation socio-économique
GES ..... Gaz à effet de serre
IA ..... Intelligence artificielle
IDEX ..... Initiative d'excellence
ISITE..... Initiatives Science-Innovation-Territoire-Économie
OCDE..... Organisation de développement et de coopération économiques
OFREMI..... Observatoire français des ressources minérales pour les filières industrielles
OPECST..... Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques
PEPR ..... Programmes et équipements prioritaires de recherche
PIA ..... Programme d'investissement d'avenir
PIEEC..... Projets importants d'intérêt européen commun
PNRR ..... Plan national de relance et de résilience
PPG ..... Politique prioritaire du gouvernement
SGPI..... Secrétariat général pour l'investissement
SNBC ..... Stratégie nationale bas-carbone
SPRIND..... *Bundesagentur für Sprunginnovationen* - Agence fédérale d'innovation de rupture

Annexes

Annexe n° 1 : historique du classement mondial de l'innovation 108
Annexe n° 2 : comparaison de plans nationaux de soutien à l'innovation 109
Annexe n° 3 : les projets importants d'intérêt européen commun (PIIEC) 110
Annexe n° 4 : état d'avancement dans la mise en œuvre de certains leviers et objectifs du plan *France 2030* 111
Annexe n° 5 : état d'avancement des indicateurs des politiques prioritaires du Gouvernement (PPG) 112
Annexe n° 6 : évolution des crédits du plan *France 2030* par levier et objectif (en M€) 113
Annexe n° 7 : principaux bénéficiaires et projets du plan *France 2030* 115
Annexe n° 8 : synthèse des observations relatives à l'évaluation des PIA et du plan *France 2030* 117
Annexe n° 9 : indicateurs de suivi, de résultat et d'impact 118
Annexe n° 10 : indicateurs PPG des objectifs et leviers du plan *France 2030* 119
Annexe n° 11 : indicateurs transversaux de l'impact du plan *France 2030* 120
Annexe n° 12 : indicateurs de performance des programmes budgétaires 424 et 425 finançant les investissements stratégiques et l'innovation 122
Annexe n° 13 : la cotation des crédits du plan *France 2030* dans le cadre du budget vert 123
Annexe n° 14 : synthèse des méthodologies et conclusions intermédiaires et finales des travaux d'évaluation réalisés sur le plan *France 2030* 125

Annexe n° 1 : historique du classement mondial de l'innovation

Rang	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Suisse	Suisse	Suisse	Suisse	Suisse	Suisse	Suisse
2	Suède	Suède	Suède	États-Unis	Suède	Suède	Suède
3	États-Unis	États-Unis	États-Unis	Suède	États-Unis	États-Unis	États-Unis
4	Pays-Bas	Royaume-Uni	Royaume-Uni	Royaume-Uni	Royaume-Uni	Singapour	Corée du Sud
5	Royaume-Uni	Pays-Bas	Corée du Sud	Pays-Bas	Singapour	Royaume-Uni	Singapour
6	Finlande	Danemark	Pays-Bas	Corée du Sud	Finlande	Corée du Sud	Royaume-Uni
7	Danemark	Finlande	Finlande	Singapour	Pays-Bas	Finlande	Finlande
8	Singapour	Singapour	Singapour	Allemagne	Allemagne	Pays Bas	Pays-Bas
9	Allemagne	Allemagne	Danemark	Finlande	Danemark	Allemagne	Danemark
10	Israël	Corée du Sud	Allemagne	Danemark	Corée du Sud	Danemark	Chine
Rang de la France	**16**	**12**	**11**	**12**	**11**	**12**	**13**

Source : Organisation mondiale de la propriété intellectuelle

Annexe n° 2 : comparaison de plans nationaux de soutien à l'innovation

Pays	Chine	Etats-Unis	Royaume-Uni	Allemagne
	NDRC	DARPA	ARIA	SPRIND
Création	Création en 2003	Création de l'ARPA en 1958 devenue la DARPA en 1973	Annoncée en 2021, elle est créée en 2022 (Advanced Research and Innovation Agency Act) et opérationnelle depuis 2023	Créée en 2019 et dispose d'un statut autonome depuis 2023 (loi spéciale)
Champ	Militaire / dual	Militaire / dual	Dual	Civil
Budget	N.C.	4,4 Md$ en 2025	800 M£ pour 2021-2025 220 M£ / an pourrait être mené à 400 M£ / an en 2029-2030.	1 Md€ pour 2019-2029 Demande 1 Md€ de plus pour financer l'innovation défense
Maturité technologique	TRL 3-7: transfert de technologie en accompagnement des projets	TRL 1-5: recherche appliquée et développement de prototypes	TRL 1-5: recherche appliquée et développement de prototypes	TRL 3-7: transfert de technologie en accompagnement des projets
Objectifs	IA Transition vert, énergies renouvelables Autonomie technologique Véhicules électriques Biotechnologie Défense nationale	IA Énergies propres Relocalisation, sécurité nationale Infrastructures intelligentes Recherche médicale Infrastructures militaires	IA Énergies propres Autonomie technologique Véhicules électriques Biotechnologie Dépenses militaires	IA Green Tech, hydrogène Filières technologiques Mobilité électrique, rail Dépenses militaires

Source : Cour des comptes à partir du rapport du Comité de surveillance des investissements d'avenir, avril 2026

Annexe n° 3 : les projets importants d'intérêt européen commun (PIIEC)

Créés au milieu des années 2010 en réponse au risque de décrochage technologique de l'Union européenne, les PIIEC constituent un mécanisme européen d'encadrement des aides d'État, permettant de déroger aux plafonds habituels dès lors que les projets financés, pour répondre à une défaillance de marché, associent plusieurs États membres, présentent un intérêt européen et portent sur des innovations ou des premiers déploiements industriels. Ils ne constituent donc pas un financement européen direct mais reposent principalement sur des financements publics nationaux, complétés par des investissements privés, dans un cadre validé par la Commission européenne.

Les premiers PIIEC ont concerné des secteurs dans lesquels la constitution d'une capacité industrielle européenne était regardée comme prioritaire, comme la microélectronique (PIIEC lancé en 2018 et décliné notamment dans le plan *Nano 2022* en France) et les batteries (PIIEC lancés en 2019 et 2021). Leur champ s'est ensuite élargi à l'hydrogène, au *cloud* et à la santé.

Dans le cadre de France 2030, les PIIEC constituent le principal outil d'articulation entre les priorités nationales et les stratégies industrielles européennes. L'exemple de l'hydrogène en illustre à la fois l'intérêt et les limites[98] : dans un secteur où les technologies sont coûteuses, les marchés encore incertains et les besoins d'investissement élevés, les PIIEC ont permis de mobiliser des aides publiques importantes en soutien à la production d'électrolyseurs, à certains usages industriels et à des projets de mobilité lourde. Ils ont ainsi contribué à inscrire une partie des crédits de *France 2030* dans une démarche européenne de structuration de filière, en cohérence avec l'objectif porté par la stratégie nationale hydrogène de faire émerger une offre industrielle française et européenne.

La Cour a toutefois relevé, d'une part, que les premiers soutiens avaient largement bénéficié à des usages (notamment la mobilité routière) dont la pertinence n'était pas toujours établie et que la nouvelle stratégie nationale tendait à relativiser. D'autre part, les projets soutenus ne suffisent pas, en l'état, à garantir l'atteinte des objectifs fixés par cette stratégie nationale, dont la Cour a souligné le caractère très ambitieux. Enfin, les PIIEC ne sont qu'un mode de financement et n'épuisent pas la question de la rentabilité de la filière, qui dépend surtout des conditions de production, des infrastructures de transport et de stockage et des débouchés.

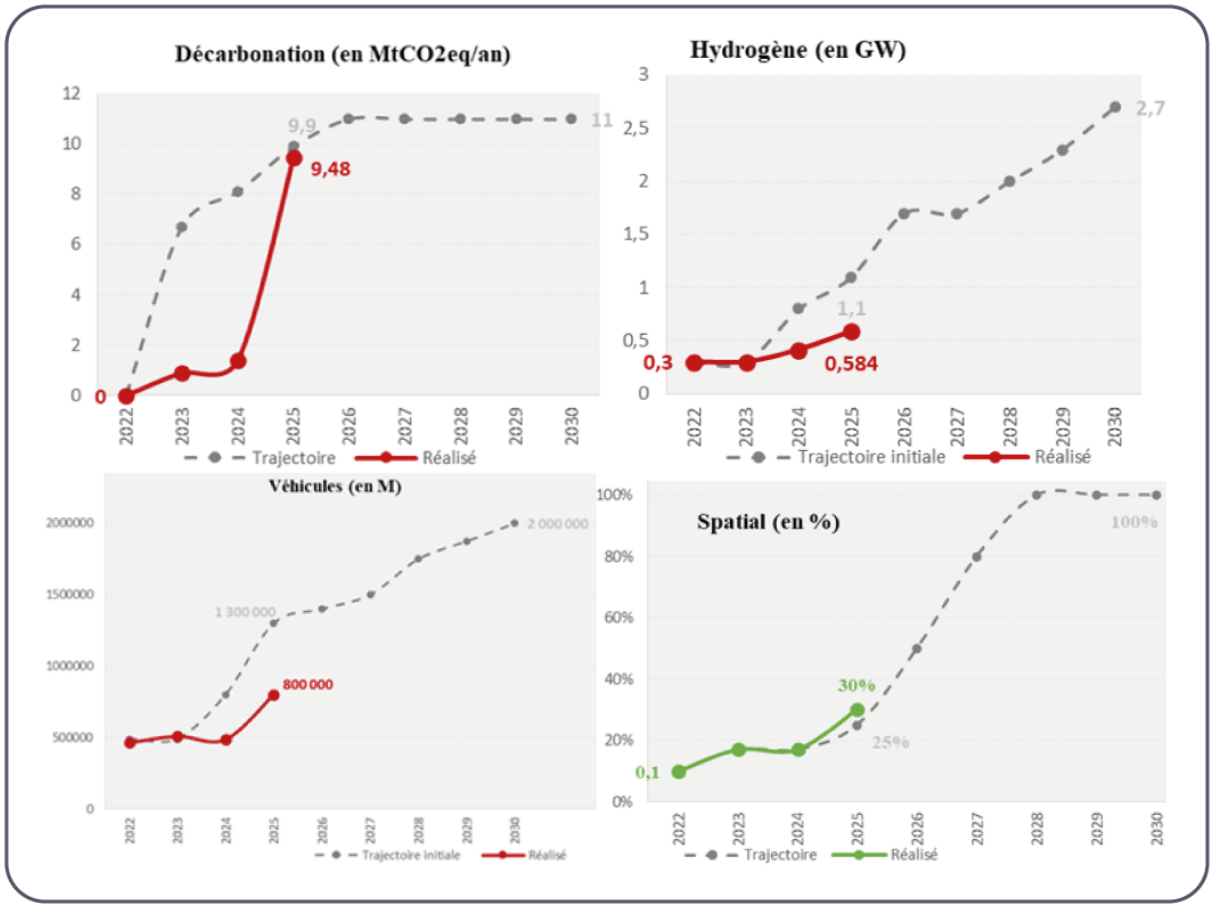
Les PIIEC sont un instrument ciblé, qui ne couvrent qu'un nombre limité de secteurs et supposent une procédure d'examen par la Commission européenne, qui peut durer jusqu'à dix-huit mois[99]. Ils ne résolvent donc pas, à eux seuls, la question de la continuité de financement pour l'ensemble des projets soutenus par *France 2030*, notamment lors du passage à l'échelle industrielle ou de la recherche de capitaux privés.

[98] Cour des comptes, *Le soutien au développement de l'hydrogène décarboné*, observations définitives, juin 2025.
[99] CSIA, *France 2030*, 2023.

Annexe n° 4 : état d'avancement dans la mise en œuvre de certains leviers et objectifs du plan *France 2030*

Données au 31 décembre 2025

Légende : cibles (pointillés) et réalisations (trait plein)

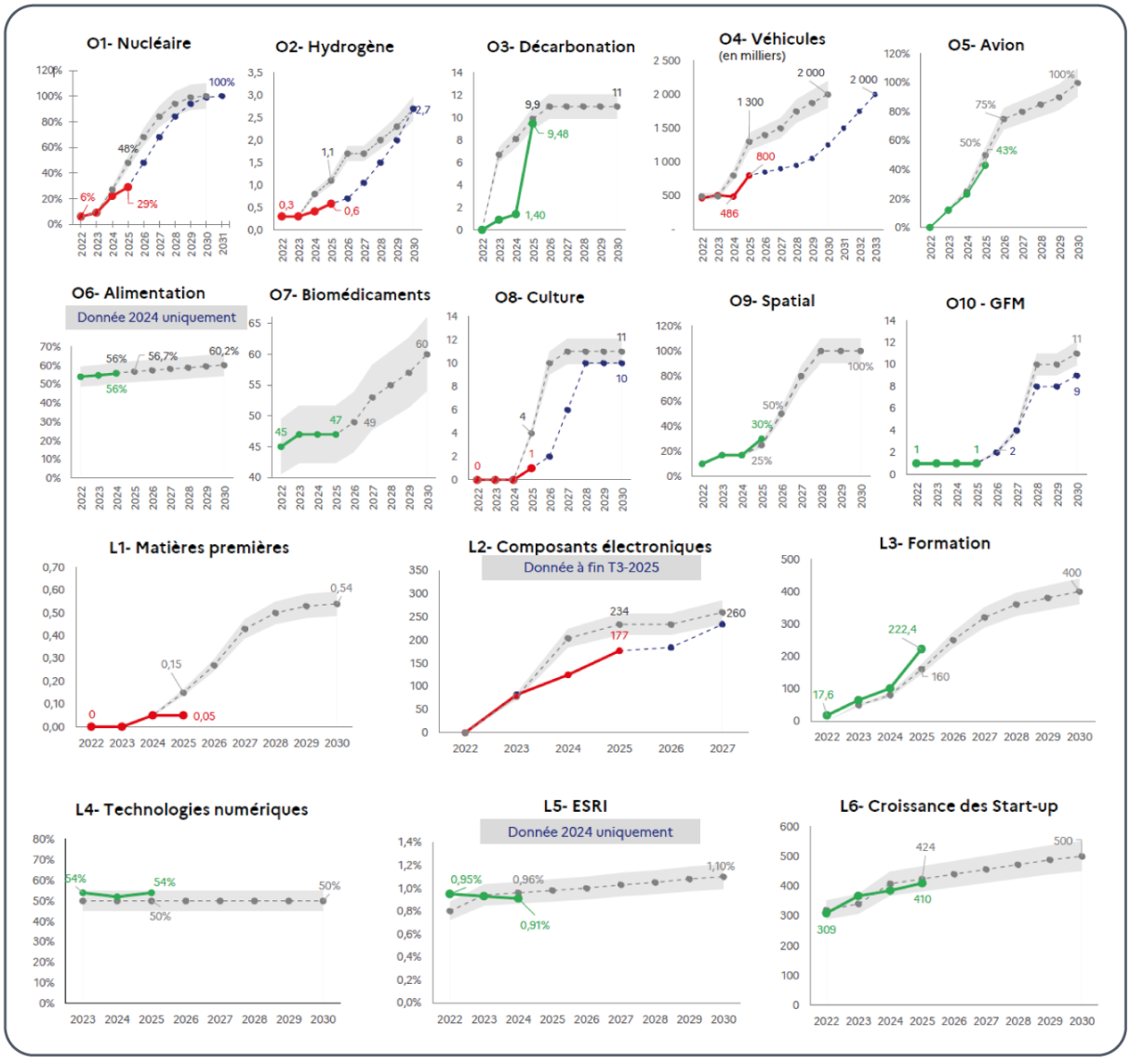


Source : Cour des comptes à partir des données SGPI

Annexe n° 5 : état d'avancement des indicateurs des politiques prioritaires du Gouvernement (PPG)

Au 31 décembre 2025

Légende : cibles (pointillés) et réalisations (trait plein)



Source : SGPI

Annexe n° 6 : évolution des crédits du plan *France 2030* par levier et objectif (en M€)

France 2030	2021	2022	2023 Prog. initiale	2023 Prog. arbitrée	2024	2025	Janvier 2026
O1 Nucléaire	1 170	1 170	1 170	900	834	834	699
O2 Hydrogène	3 737	3 737	3 405	2 893	3 095	3 101	2 962
O3 Décarbonation	5 560	5 560	5 530	4 493	4 493	4 493	3 602
O4 Avion	1 200	1 200	1 860	1 600	1 600	1 600	1 676
O5 Véhicules	3 570	3 570	5 703	4 833	4 807	4 810	4 553
O6 Agriculture	2 363	2 337	2 156	1 823	1 817	1 817	1 811
O7 Santé	5 099	5 094	5 743	4 882	4 938	4 957	4 536
O8 Culture	950	999	868	671	751	721	720
O9 Spatial	1 550	1 550	1 551	1 338	1 337	1 338	1 798
O10 Fonds marins	300	350	350	273	273	273	273
L1 Matières 1ères	3 395	3 500	3 429	2 989	2 999	2 999	2 757
L2 Électronique	6 250	6 300	6 238	5 215	5 176	5 176	5 145
L3 Formation	3 276	3 358	2 803	1 939	2 165	2 155	2 102
L4 Souv. num.	2 978	3 101	3 568	2 770	2 843	3 043	3 179
L5 CISU	9 517	9 694	9 186	8 728	8 792	9 003	9 499
L6 ESRI	6 250	6 250	6 689	6 239	6 089	6 089	6 724
L7 Régionalisé	500	500	500	500	500	500	500
Frais de gestion et évaluation			1 247	1 151	1 151	1 215	1 215
Total	**57 665**	**58 270**	**61 996**	**53 237**	**53 658**	**54 123**	**53 750**

Source : Cour des comptes d'après des données SGPI

Détail de la répartition des crédits du plan, en M€

Objectif 1 Nucléaire	834
Petits réacteurs nucléaires	665
Filière nucléaire	169
Objectif 2 Hydrogène et ENR	3 101
ENR et stockage	1 683
Hydrogène décarboné	931
Technologies avancées pour les systèmes énergétiques	487
Objectif 3 Décarbonation de l'industrie	4 493
Acier, ciment et chimie vert	4 045
Décarbonation de l'industrie	448
Objectif 4 Avion bas carbone	1 600
Avion bas carbone	1 600
Objectif 5 Véhicules électriques	4 810
Véhicules connectés et zéro émission	1 631
Batteries II	2 475
Digitalisation et décarbonation des mobilités	705
Objectif 6 Agriculture et alimentation	1 817
Fermes de demain	1 092
Alimentation durable et favorable à la santé	371
Systèmes agricoles durables et équipements	354
Objectif 7 Santé	4 957
Dispositifs médicaux numériques et innovants	319
Santé - biomédicaments	2 232
Actions covid - Santé (dont Capacity building)	572
Biothérapies et bioproduction de thérapies innovantes	705
Maladies infectieuses émergentes & menaces NRBC	437
Santé numérique	522
Plan prévention, France vaccin et relocalisations	170
Objectif 8 Culture	721
Contenus culturels	426
Industries culturelles et créatives	295
Objectif 9 Spatial	1 338
Lanceur réutilisable et nano-satellites	1 338
Objectif 10 Grands fonds marins	273
Grands fonds marins	273

Levier 1 Approvisionnement ressources et métaux critiques	2 999
Bois	190
Eau	90
Métaux critiques et durables	930
Plastiques 100% recyclés	508
Produits biosourcés et biotechnologies, carburants	430
Recyclabilité, recyclage et réincorporation	256
Ville durable et bâtiments innovants	596
Levier 2 Électronique et robotique	5 176
Puces électroniques	4 112
Robots industriels	460
Électronique	604
Levier 3 Talents	2 155
Compétences et métiers d'avenir	1 497
Enseignement et numérique	658
Levier 4 Maitriser les technologies numériques	3 043
5G et réseaux de télécommunications	525
Cloud et immersif	550
Cybersécurité	322
IA	1 072
Quantique	524
Verdissement du numérique	50
Levier 6 Écosystèmes d'innovation	9 003
Capital risque	0
Aides	0
Levier 5 Enseignement supérieur, recherche et innovation	6 089
Soutien aux écosystèmes ESRI	0
Soutien aux écosystèmes - dotation non consomptibles	0
Levier 7 France 2030 régionalisé	500
Frais de gestion	*1 164*
Évaluation	*51*

Total	**54 123**

Source : Cour des comptes d'après des données SGPI, au 15 mars 2025

Annexe n° 7 : principaux bénéficiaires et projets du plan *France 2030*

Tableau n° 9 : 20 principaux bénéficiaires du plan en montant contractualisé

Bénéficiaire	Montant contractualisé (euros)
Globalfoundries France	1 722 750 000
STMicroelectronics France	1 499 118 219
Prologium Technology Europe	1 374 760 687
Maiaspace	1 230 925 102
ArcelorMittal France	1 103 021 654
Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives	877 497 096*
Centre national de la recherche scientifique	625 177 831*
Verkor	586 180 662
Institut de recherche technologique Antoine de Saint Exupéry	349 161 731*
Institut Pasteur	295 526 532*
Institut de recherche technologique Jules Verne	293 118 918*
Université Claude Bernard Lyon 1	273 198 464*
Institut de recherche technologique System X	267 054 355*
Institut de recherche technologique matériaux, métallurgie, procédés	233 085 249*
Communauté d'universités et établissements de Toulouse	226 803 319*
Université Grenoble Alpes	224 953 026
Alstom transport	224 153 748
Faurecia Hydrogen Solutions France	213 072 000
Genvia	200 867 515
Sorbonne université	196 161 597

** Les montants contractualisés intègrent les dotations non consomptibles.*
Source : Cour des comptes d'après des données SGPI, au 31 décembre 2025

Tableau n° 10 : 20 principaux projets du plan *France 2030* en montant contractualisé

Nom du projet	Résumé du projet saisi dans les bases du SGPI	Montant contractualisé (euros)
Liberty	Production de semi-conducteurs.	2 774 675 410
Prometheus	Développement et industrialisation de batteries solides.	1 374 760 687
ArcelorMittal	Décarbonation de la production d'acier.	850 000 000
Démonstration d'un service de micro-mini lancements - *Maia Space*	Lancement de petits satellites.	643 906 568
Mastering AI Applications	Développement de l'intelligence artificielle.	643 906 568
Veymont	Production de cellules de batteries	569 374 654
STMicroelectronics	Introduction et déploiement de nouvelles technologies de semi-conducteurs.	436 718 500
Saint Exupéry	Instituts de recherche technologique FR30	343 855 681
Jules Verne	Instituts de recherche technologique FR30	282 393 223
SystemX	Instituts de recherche technologique FR30	266 554 355
Nanoelec	Instituts de recherche technologique FR30	247 461 335
M2P	Instituts de recherche technologique FR30	232 283 724
EAF	Décarbonation de la production.	221 820 037
Historhy Next	Stockage d'hydrogène	213 072 000

Source : Cour des comptes d'après des données SGPI, au 31 décembre 2025

Annexe n° 8 : synthèse des observations relatives à l'évaluation des PIA et du plan *France 2030*

Thématique	Observations	Auteurs
Évaluation *in itinere*	Faiblesse des indicateurs et outils de suivi de la performance voire absence de démarche d'évaluation *in itinere*	CSIA 2019 ; Cour des comptes 2021
	Lien faible ou absent entre les résultats des évaluations et les prises de décisions en matière d'investissement (absence ou faiblesse de la revue d'ensemble du portefeuille d'actions, de la révision des feuilles de route, de définition des nouvelles priorités d'investissements, de travail de prospective)	CSIA 2023 ; CSIA 2026
Évaluation *ex post*	Évaluation partielle du périmètre des actions du PIA	CSIA 2019, Cour des comptes 2021
	Mesure limitée de l'additionnalité des financements publics (effet de l'aide publique sur l'investissement privé)	Cour des comptes 2021
	Mesure très limitée de l'effet causal des investissements financés sur la productivité, la croissance et l'innovation	CSIA 2023
Outils	Évaluation mesurant davantage les moyens et les processus plutôt que les impacts socio-économiques	CSIA 2023 ; CSIA 2026
	Insuffisance des outils de mesure de la performance et de la valeur réelle des projets (indicateurs ; données ; qualité, uniformité et profondeur des évaluations pour certaines actions)	CSIA 2023 ; CSIA 2026
	Hétérogénéité et incomplétude des données utilisées pour l'évaluation, manque d'interopérabilité des bases de données	CGI 2013 ; Cour des comptes 2021
	Faible prise en compte des dimensions transverses : impacts sur les territoires, sur le *leadership* scientifique, sur l'innovation « duale »	CGI 2013 ; CSIA 2023
Gouvernance	Nécessité de normaliser la démarche d'évaluation (*ex ante, in itinere et ex post*) en construisant une méthodologie permettant d'unifier le cadre de l'évaluation et d'en assurer la qualité	CSIA 2019

Source : Cour des comptes

Annexe n° 9 : indicateurs de suivi, de résultat et d'impact

L'indicateur de suivi (ou de réalisation) mesure l'activité et le déploiement des actions, il est issu des objectifs opérationnels (par exemple, nombre de projets soutenus, de M€ investis, montant de l'investissement privé engagé par le porteur de projet en complément du soutien public).

L'indicateur de résultats mesure les effets directs produits par rapport aux objectifs sectoriels initialement fixés, dans la stratégie, l'appel à projets ou le projet, à court et moyen termes (par exemple, levée de verrous technologiques par franchissement de TRL (*technology readiness levels*) cibles, part de réduction des coûts de production, augmentation de la capacité de production).

L'indicateur d'impact mesure des effets à moyen et long terme générés par le projet sur la population (bénéficiaires directs et indirects) par rapport à une situation de référence sans projet. Il mesure des conséquences au-delà du périmètre du projet (par exemple, taux de réduction de GES, amélioration des compétences d'une classe d'âge, des gains d'espérance de vie en bonne santé).

Annexe n° 10 : indicateurs PPG des objectifs et leviers du plan *France 2030*

Objectif/levier	Indicateur PPG	Réalisé 2022	Cible 2030
Nucléaire	Taux d'avancement des projets (en % des crédits engagés)	0	100
Hydrogène	Capacité d'électrolyses installées en France (en Gigawatt)	0,013	2,7
Décarbonation	Réduction des émissions annuelles de CO2 pour l'industrie (en Mt eq)	0	11
Véhicules	Production française de véhicules zéro émissions (en unités)	154 000	2 000 000
Avion	Taux d'avancement portefeuille projets aéronefs bas carbone (en %)	0	100
Agriculture	Taux d'auto-approvisionnement pour les fruits et légumes frais (en %)	63	68
Santé	Nombre de biomédicaments produits en France	46	60
Culture	Nombre de studios de tournage compétitifs à l'échelle internationale	0	11
Spatial	Taux d'avancement opérationnel du projet de mini-lanceurs (en % des crédits engagés)	10	100
Fonds marins	Nouvelles technologies d'exploration scientifiques autonomes en mer (unités)	1	10
Matières premières	Capacités de production et/ou de réincorporation de matières plastiques issues du recyclage (en millions de tonnes)	1,25	2,5
Composants stratégiques	Nouvelles capacités de production française de puces électroniques (en kilo wafers eq. 300 mm par an)	0	215
Formation	Nombre de personnes formées aux métiers d'avenir (formations diplômantes) (en milliers/an)	10 000	400 000
Numérique	Qubits utiles dans les ordinateurs quantiques (en unités)	300	4 000
CISU	Nombre de startups *deeptech* créées par an en France	320	500
ESRI	Indice normalisé du centile (top 1 %) des publications françaises parmi les plus citées au niveau mondial	0,80	1,1

Source : SGPI

Annexe n° 11 : indicateurs transversaux de l'impact du plan *France 2030*

Dimensions d'impacts	Indicateurs
Innovation	KPI 1 : Nature de l'innovation
	KPI 2 : Maturité technologique début de projet (TRL)
	KPI 3 : Maturité technologique cible prévisionnelle (TRL)
	KPI 4 : Nombre de dépôts de brevets grâce au projet
Développement économique	KPI 5 : Nombre de start-ups créées dans le cadre du projet
	KPI 6 : Cofinancements hors financement du projet (en €)
	KPI 7 : Emplois directs mobilisés (créés ou maintenus) durant le projet (en ETP annuels)
	KPI 8 : Emplois directs créés ou maintenus post-projet (à 5 ans ; en ETP annuels)
	KPI 9 : Chiffres d'affaires annuel généré par le projet (mesuré à 5 ans ; en K€)
Capital humain	KPI 10 : Nombre de personnes formées grâce au projet (KPI 10a : par an ; KPI 10b : cumul sur la durée du projet)
	KPI 11 : Nombre de doctorants financés par France 2030 dans le cadre du projet par an
	KPI 12 : Nombre de post-doctorats financés par France 2030 dans le cadre du projet par an
Rayonnement scientifique	KPI 13 : Personnel de recherche mobilisés (en ETP annuels)
	KPI 14 : Nombre de productions de publications scientifiques
	KPI 15 : Nombre de productions de publications scientifiques phares
	KPI 16 : Projets soumis à l'ERC et projets financés par l'ERC (KPI 16a : nombre ; KPI 16b : montant)
	KPI 17 : Science ouverte : montant total des APC payés dans l'année (€)
Transition écologique et environnementale	KPI 18 : Axe atténuation climatique (note -2 à +2) et si valeur du projet +2, renseigner : KPI 18a Climat (réduction des GES en t CO2 eq/an et sur 8 ans) KPI 18b : Production ajoutée d'électricité ou de chaleur renouvelable (MWh/an) ou KPI 18c : efficacité énergétique via réductions des consommations (kWh/an)
	KPI 19 : Axe adaptation climatique (note -2 à +2) KPI 19a : Résilience face aux risques environnementaux
	KPI 20 : Axe lutte contre les pollutions (note -2 à +2) et si valeur du projet +2, renseigner parmi les indicateurs suivants : KPI 20a : Pollution de l'air KPI 20b : Pollution de l'eau
	KPI 21 : Axe gestion des ressources en eau et marines (note -2 à +2) et si valeur du projet +2, renseigner : KPI 21 a : Réduction de la consommation d'eau (en m3/an)
	KPI 22 : Axe transition vers une économie circulaire (note -2 à +2) et si valeur du projet +2, renseigner : KPI 22a : Diminution et/ou recyclage des déchets (tonnes évitées/an) KPI 22b : Diminution de consommation des ressources (tonnes évitées/an)
	KPI 23 : Axe protection et restauration de la biodiversité (note -2 à +2)

Dimensions d'impacts	Indicateurs
Autonomie stratégique	KPI 24 : Le projet a-t-il pour effet d'améliorer l'autonomie stratégique de votre entreprise ou de vos clients ? (OUI/NON)
Mixité	KPI 25 : Part des femmes dans l'équipe projet (en %)

Source : SGPI

Annexe n° 12 : indicateurs de performance des programmes budgétaires 424 et 425 finançant les investissements stratégiques et l'innovation

Programme budgétaire	Objectifs	Indicateurs
424 - Financement des investissements stratégiques	1 - Adapter le capital humain aux filières d'avenir	1.1 - Part des publications issues des laboratoires participant aux Programmes et équipements prioritaires de recherche (PEPR) des stratégies validées dans le total des publications des domaines concernés les plus citées (top 10 %) au niveau international
		1.2 - Part des apprenants formés aux métiers d'avenir par rapport à la cible d'apprenants visée à l'horizon 2030
	2 - Favoriser les transferts de technologies et la valorisation de la recherche dans les filières d'avenir	2.1 - Nombre de brevets déposés par les projets soutenus par € dépensé en R&D au sein de France 2030
	3 - Accélérer les démonstrateurs et le déploiement des innovations technologiques	3.1 - Part d'avances remboursables remboursées par rapport aux avances remboursables versées aux porteurs de projets dans les filières d'avenir
		3.2 - % de projets ayant atteint leurs TRL cibles
	4 - Soutenir l'industrialisation dans les filières d'avenir	4.1 - Création de nouveaux sites industriels soutenus par France 2030 dans le total des nouveaux sites industriels créés en France
425 - Financement structurel des écosystèmes d'innovation	1 - Transformer le paysage académique	1.1 - Effet de levier des financements de l'enseignement supérieur et de la recherche sur des cofinancements publics et privés
	2 - Soutenir l'émergence et le développement des start-ups et nouveaux sites industriels	2.1 - Part des start-ups industrielles accompagnées par France 2030 dans le total des nouvelles start-ups industrielles créées en France
		2.2 - Écart entre le taux de croissance à 3 ans du CA des entreprises soutenues par les aides à l'innovation de Bpifrance Financement et celui des entreprises similaires

Source : PAP 2026

Annexe n° 13 : la cotation des crédits du plan *France 2030* dans le cadre du budget vert

Les exigences environnementales de *France 2030* s'inscrivent dans le cadre plus large du budget vert de l'État, qui vise à apprécier l'impact environnemental des dépenses publiques selon une méthodologie harmonisée. Au cours des premières années de mise en œuvre, la cotation environnementale des crédits du plan est demeurée encore partielle et relativement agrégée. Les travaux conduits à partir de 2023 ont permis d'améliorer la lisibilité de cette cotation, en intégrant plus systématiquement les crédits dans la grille d'analyse du budget vert et en précisant leur contribution aux objectifs climatiques et environnementaux. Cette évolution s'est accompagnée d'un effort de structuration des données, notamment dans les documents budgétaires transmis au Parlement, qui présentent désormais une ventilation des crédits selon leur impact environnemental.

La mise en œuvre opérationnelle du budget vert dans le cadre de *France 2030* a connu une montée en puissance progressive entre 2023 et 2025, se traduisant par une amélioration significative de la part des crédits cotés et une progression des dépenses favorables à l'environnement.

Tableau n° 11 : évolution de la cotation des crédits de paiement

Année	*CP totaux (Md€)*	*Part favorable*	*Part neutre*	*Part non cotée*
2023	*6,09*	*24 %*	*10 %*	*66 %*
2024	*7,70*	*39 %*	*39 %*	*22 %*
2025	*5,80*	*49 %*	*37 %*	*13 %*

Source : Cour des comptes d'après des données du SGPI

La part des crédits favorables à l'environnement progresse ainsi de manière significative, passant de 24 % en 2023 à 49 % en 2025, traduisant à la fois une amélioration de la méthodologie de cotation et une montée en charge des dispositifs les plus directement liés à la transition écologique. Parallèlement, la part des crédits non cotés diminue fortement, ce qui témoigne d'un effort réel de couverture et d'une meilleure appropriation des outils de cotation.

L'essentiel des crédits cotés positivement est concentré sur quelques axes bien identifiés (décarbonation de l'industrie, soutiens à l'hydrogène, nucléaire innovant, alimentation durable, avion bas carbone et véhicule électrique). À l'inverse, d'autres volets structurants du plan, notamment le numérique, ne font pas l'objet d'une cotation environnementale explicite, alors même qu'ils peuvent produire des effets indirects significatifs. Cette concentration contribue à renforcer le poids apparent des dépenses favorables dans l'évaluation globale, sans permettre une vision exhaustive de l'impact environnemental du plan.

La cotation environnementale repose sur une méthodologie standardisée, fondée sur une analyse *ex ante* des impacts attendus des dépenses. Si cette approche permet une homogénéisation des évaluations à l'échelle du budget de l'État, elle présente plusieurs limites dans le cas de *France 2030*.

D’une part, la cotation est généralement réalisée par le SGPI à un niveau agrégé, celui de l’action ou du dispositif, sans prise en compte fine de la diversité des projets financés. Des dispositifs hétérogènes peuvent ainsi être classés de manière uniforme, indépendamment des impacts réels des projets individuels. D’autre part, la méthodologie ne prend pas en compte les effets *ex post*. Les écarts entre les impacts attendus et les impacts effectivement observés ne sont pas intégrés dans la cotation, ce qui limite la capacité à mesurer la performance environnementale réelle du plan. Enfin, certains effets indirects ou systémiques, notamment ceux liés aux innovations technologiques, restent difficilement appréhendés par la grille actuelle, qui privilégie les impacts directs.

Annexe n° 14 : synthèse des méthodologies et conclusions intermédiaires et finales des travaux d'évaluation réalisés sur le plan *France 2030*

Étude	Méthodologie	Principales conclusions
Enquête auprès des lauréats de *France 2030*	Enquête qualitative (sondage)	Retard important des projets (41 % des répondants). Aide relativement incitative (effet déclencheur pour la moitié des projets, incitation plus faible pour les projets aval, comme pour l'effort d'investissement en R&D).
Les impacts territoriaux de *France 2030*	Localisation des projets et analyse des territoires d'implantation	Mise en avant des caractéristiques des territoires accueillant les projets innovants (niveau éducation supérieur, présence d'infrastructures de recherche, d'un CHU…). Les territoires accueillant la recherche se concentrent dans les métropoles, et ceux qui accueillent les projets industriels dans le Nord et en Isère.
Performance des Programmes et équipements prioritaires de recherche (PEPR) des stratégies d'accélération de *France 2030*	Enquête qualitative (questionnaire)	Les PEPR ont permis un renforcement des capacités de recherche (renforcement des équipes, travail avec de nouveaux partenaires) mais les équipements financés correspondent à une remise à niveau par rapport aux standards internationaux. Les PEPR n'ont pas induit de transformation en profondeur des pratiques de recherche (peu d'ouverture à des acteurs extérieurs).
Analyse des *policy design* des PEPR *France 2030*	Analyse documentaire Entretiens semi-directifs	Plus-value par rapport aux PIA précédents (mobilisation de consortia d'excellence, « directionnalité » des financements). Mais la conception a été précipitée, elle reste loin des standards internationaux, il n'y a pas de vision stratégique ni levier collectif : le *policy design* est globalement faible.
Les investissements des PIA et *France 2030* dans la recherche	Analyse des projets et croisement de données avec des bases internationales (brevets, publications scientifiques) Élaboration d'un indicateur d'émergence et de capacité à structurer un écosystème pour chaque domaine de recherche sur la base de ces données et de la littérature économique	Ciblage non pertinent des aides à la recherche pour 26 % des projets. 56 % correspondent à des secteurs émergents et structurants. 18 % correspondent à des secteurs émergents mais encore éloignés de la rupture technologique et en phase de structuration. Les équipements scientifiques financés atteignent une forte

Étude	Méthodologie	Principales conclusions
		rentabilité sur la production scientifique (+ 55 % de publications) L'empreinte scientifique des projets est encore relative en examinant les publications internationales (moyenne de 7,5 %) et les brevets (aucun dépôt dans 64 % des domaines).
Impacts des sociétés d'accélération du transfert de technologies (SATT) (PIA et *France 2030*)	Étude comparative causale avec contrefactuel	Les principaux clients des SATT (entreprises) se situent dans leur aire géographique. Pour les startups, l'achat de licence auprès des SATT se traduit par des impacts positifs sur la performance économique des entreprises (chiffre d'affaires de plus de 50 % à N+1 et + 100 % à N+5, effet positif sur l'actif net). Niveau de satisfaction satisfaisant des clients des SATT.
Évaluation économétrique de l'impact des instituts de recherche technologique (IRT) et instituts pour la transition énergétique (ITE) (PIA et *France 2030*)	Étude comparative causale avec contrefactuel	Les entreprises qui cofinancent les projets avec les IRT/ITE ont un positionnement high tech. Les IRT/ITE ont un impact positif sur l'effort des entreprises cofinanceuses : leurs dépenses de R&D augmentent de 12 % en 2 ans mais restent de court terme, les effets sur l'actif net sont significatifs même si les performances en termes de chiffres d'affaires et de valeur ajoutée ne sont pas impactées.
Plan de transformation de l'industrie par le numérique (lancé en 2018)	Étude qualitative et quantitative (sans contrefactuel)	Le ciblage des aides a été insuffisant, le public visé s'est avéré trop large. Les aides ont permis de financer des avancées davantage de l'« industrie 3.0 » que de l' « industrie 4.0 ». Seulement 10 % des entreprises aidées ont candidaté au dispositif « industrie du futur ».
Les plateformes d'innovation technologiques industrielles	Entretien, analyse des dossiers de candidature	Le positionnement des plateformes répond aux besoins des entreprises. Une part significative des plateformes est non opérationnelle, en échec ou à modèle économique fragile. L'impact est limité : plus de la moitié des entreprises bénéficiaires déclarent que la plateforme ne leur a pas permis de développer de l'innovation.
Les aides aux startups industrielles (SUI) de *France 2030*	Étude qualitative et quantitative (sans contrefactuel)	Description des caractéristiques des SUI (5 ans d'existence en moyenne,

Étude	Méthodologie	Principales conclusions
		160 K de CA médian, effectif médian de 2 ETP…) Les aides structurelles de *France 2030* (levier « CISU ») jouent un rôle d'amorçage en renforçant leur R&D mais les effets sur l'activité restent limités. Les aides du volet dirigé produisent des effets plus larges (investissements productifs, emplois...). Les enjeux extra-financiers conditionnent l'efficacité des aides et la réussite des projets (délais encore longs d'octroi de l'aide, besoin d'accompagnement extra financier).
Contribution de *France 2030* à la décarbonation	Revue de littérature, entretiens, formalisation les liens de causalité entre les actions et les impacts	Qualification des effets directs et indirects de France 2030 sur la décarbonation. 65 % des financements se concentrent sur la substitution énergétique (moteur de la décarbonation de l'industrie) et non la sobriété, l'efficacité ou le stockage. L'étude permet de valider une méthodologie pour préparer l'évaluation de la contribution de *France 2030* à la décarbonation.
Analyse d'impacts des innovations vertes (démonstrateurs) : étude de faisabilité (PIA et *France 2030*)	Recensement des données disponibles, revue de littérature, séminaire avec l'OCDE Travail exploratoire pour éprouver une méthode dans l'objectif de formaliser le cadre de l'évaluation *ex post*	Les données sont riches mais elles présentent certaines lacunes concernant les non-lauréats et des incohérences qui limitent les possibilités de croisement avec des bases externes. Il semble plus pertinent d'opter pour une approche sectorielle ou par chaîne de valeur pour mesurer les impacts. En vue de futures évaluations causales, il faudrait approfondir l'analyse des brevets et le rôle des grandes entreprises, étudier les projets multi-aidés et les comparer systématiquement aux non-lauréats ainsi que combiner les méthodes qualitatives et quantitatives. Les méthodes classiques d'évaluation par contrefactuel ne suffisent pas pour capter la complexité des trajectoires d'innovation. Un projet pilote a testé le croisement de plusieurs bases de données (BODAAC, données sociales et fiscales, brevets, presse), ce qui est apparu prometteur.

Étude	Méthodologie	Principales conclusions
Innovations technologiques clés pour la décarbonation du secteur de l'énergie	Analyse des briques technologiques des projets de décarbonation de *France 2030*	*France 203*0 soutient essentiellement des projets de R&D. Les aides se concentrent sur des briques technologiques où la France est compétitive et ces briques sont peu matures. Des secteurs sont relativement aux autres intensément aidés par rapport aux potentiels de marchés (SMR/AMR).
Évaluation de *France 2030* en faveur de la réindustrialisation	Identification des projets bénéficiaires industriels (1 800 projets, 13,7 Md€ d'engagements) Analyse de la compétitivité des secteurs retenus à partir de la littérature économique Analyse des projets à travers les données de reporting (KPI…)	Les financements ont été concentrés sur une réindustrialisation à fort contenu technologique (secteurs recensés ainsi par Eurostat, sur la base de la codification NAF), *France 2030* cible ses aides sur les acteurs émergeants. Les projets financés se distinguent par une position historiquement forte (avantages comparatifs forts) et un déclin plus marqué dû à une baisse de compétitivité. Les aides ciblent les métiers et territoires marqués par de très fortes tensions sur le marché du travail (produits informatiques, électronique, automobile). La concentration des montants et le niveau d'intervention permet de viser un réel impact stratégique sur les secteurs aidés. Le plan a ciblé des entreprises davantage insérées à l'international, en croissance d'activité plus rapide que des entreprises comparables (pour les PME). S'il est trop tôt pour apprécier l'impact des efforts attendus en l'absence de contrefactuel notamment, les inflexions observées dans le comportement des bénéficiaires sont encourageantes (sur la base des déclarations des candidats relatives aux emplois crées et aux investissements privés réalisés). Des freins extra-financiers subsistent (norme, fiscalité…) L'intensité du soutien varie entre les projets et pose la question de l'impact des soutiens de faible montant.

Source : Cour des comptes

L'intégralité du rapport
« *Le plan d'investissement* France 2030 », et sa synthèse
sont disponibles sur le site internet de la Cour des comptes :
www.ccomptes.fr

Cour des comptes
13, rue Cambon
75100 Paris Cedex 01
Tél. : 01 42 98 95 00
www.ccomptes.fr