

Modernisation de l'action publique

**Mission d'évaluation sur l'efficacité du dispositif d'appui à
l'internationalisation de l'économie française**

Rapport établi par :

Alain Bentejac Jacques Desponts

Responsables opérationnels de la mission

- Juin 2013 -

Les auteurs du rapport tiennent à remercier chaleureusement les membres du Comité de pilotage qui ont été largement mis à contribution ainsi que l'ensemble des personnalités rencontrées ou qui les ont aidé durant la réalisation de la mission.

Nous remercions spécialement les membres de l'équipe opérationnelle dont la contribution a été essentielle: Claire Thirriot, Justine Coutard, Sophie Sayanoff-Lévy, Emmanuel Sartorius, Richard Duqué, Cyril Rogeau, Nicolas Boillereau et Matthieu Lemarchand.

Sommaire

Introduction	5
Première partie : diagnostic	7
<i>1. L'internationalisation des entreprises représente un enjeu économique majeur pour la France</i>	<i>7</i>
1.1. En termes de commerce extérieur	7
1.2. En termes d'attractivité	9
<i>2. Les entreprises expriment des attentes fortes à l'égard du dispositif public d'accompagnement</i>	<i>11</i>
2.1. Le dispositif français d'appui à l'export est jugé perfectible au regard des attentes des entreprises	11
2.2. Les demandes des entreprises portent sur une meilleure coordination des acteurs au service d'une plus grande accessibilité et lisibilité des dispositifs	13
2.3. Les besoins en financement sont globalement couverts par les dispositifs existants mais des difficultés subsistent, principalement pour les PME	15
<i>3. Face à ces attentes, le dispositif français de soutien à l'internationalisation des entreprises se caractérise par sa complexité</i>	<i>16</i>
3.1. À l'exportation, le dispositif d'appui a gagné en professionnalisme, mais reste dispersé et insuffisamment coordonné	16
3.2. Le dispositif de soutien à l'attractivité, moins dispersé en apparence, est perfectible	27
3.3. Les moyens financiers publics se révèlent conséquents en dépit de leur éparpillement	31
<i>4. Les évolutions récentes du dispositif français restent limitées</i>	<i>34</i>
4.1. En matière d'appui à l'export, des objectifs et un diagnostic communs émergent	34
4.2. En matière d'attractivité, les objectifs poursuivis restent nombreux reflétant la multiplicité des tutelles	35
4.3. La gouvernance et le pilotage stratégique du dispositif d'appui à l'internationalisation sont insuffisants	37
<i>5. Nos principaux partenaires européens ont engagé récemment des réformes ambitieuses</i>	<i>39</i>
5.1. Les dispositifs d'appui restent très différents	39
5.2. Des points communs émergent toutefois dans les évolutions récentes	41

Deuxième partie : Recommandations	43
<i>1. L'optimisation de la politique d'internationalisation de l'économie passe, en premier lieu, par une simplification et une amélioration de l'offre de services aux entreprises</i>	45
1.1. La lisibilité des dispositifs de soutien doit être renforcée	45
1.2. Les acteurs doivent être (re)mobilisés autour d'objectifs communs	48
1.3 Les démarches administratives à l'international doivent être simplifiées	49
1.4 L'offre de services doit être améliorée et élargie	52
<i>2. La refonte de la politique de soutien à l'internationalisation de l'économie suppose, parallèlement, un renforcement de la gouvernance</i>	54
2.1 Au niveau national	54
2.2 Au niveau régional	56
2.3 Au niveau international	57
3. L'optimisation de la politique d'internationalisation de l'économie nécessite une évolution des structures	58
3.1. La réforme de l'architecture d'ensemble du dispositif doit déboucher, à terme, sur la création d'une grande agence au niveau national	58
3.2. Une telle réforme devrait comporter quatre volets qui peuvent être menés en parallèle ou par étapes	59
Synthèse des recommandations	66
Annexes	69

Introduction

Les performances de l'économie française depuis une dizaine d'années montrent à quel point notre pays a du mal à relever les défis de la mondialisation. La situation de notre commerce extérieur est à cet égard éclairante : le déficit de la balance commerciale a atteint en 2011 le niveau record de 74 milliards d'euros, et plus inquiétant encore, la part de marché de la France mesurée par la part de nos entreprises dans les exportations mondiales est passée de 6,2 % en 1990 à 3,3 % aujourd'hui. Sur le plan de l'attractivité, la situation de la France, qui se situait entre le deuxième et le troisième rang en Europe ces dernières années, tend à se dégrader. Dans un contexte marqué par une mobilité croissante des capitaux au plan international et par une situation atone de l'emploi dans notre pays, il est de toute façon nécessaire d'attirer davantage d'investissements productifs étrangers sur notre sol.

Les principales réponses à ces défis sont à rechercher dans les politiques économiques d'ensemble : c'est avant tout par une amélioration significative de la compétitivité de l'économie française que notre performance en matière de commerce extérieur comme d'attractivité pourra être améliorée. L'évolution de nos parts de marché à l'exportation est directement corrélée à notre performance en matière de compétitivité au sens large (compétitivité prix, taux de change, innovation, approche commerciale, etc.). Quant à l'attractivité de la France pour les investissements étrangers, elle est très directement influencée par des facteurs structurels tels que la qualité et le coût de la main d'œuvre, la disponibilité des infrastructures, mais aussi les règles fiscales et sociales.

Pour autant, l'importance du dispositif de soutien à l'internationalisation des entreprises ne doit pas être sous-estimée. En effet, la France a développé depuis longtemps un important dispositif de soutien au commerce extérieur et à l'attractivité et consacre à ces sujets des moyens humains et financiers importants. Plusieurs études récentes ont montré l'influence positive et significative d'un tel dispositif sur le courant d'affaires des entreprises. Chaque année environ 10 % des entreprises exportatrices font appel aux opérateurs de l'État et le Centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII) évalue à 22 % l'accroissement de la valeur des exportations des entreprises qui bénéficient des soutiens publics à travers Ubifrance et Coface.

Par ailleurs, une part importante des entreprises consultées demande un tel dispositif public, dont elle apprécie la qualité mais elles réclament, parallèlement, des améliorations. Parmi celles-ci, les entreprises demandent notamment un accès simplifié, une meilleure lisibilité du dispositif et une meilleure coordination des acteurs.

Nos principaux concurrents européens ont également mis en place des mécanismes de soutien public en la matière, et, pour certains d'entre eux, ont engagé récemment des réformes d'envergure visant à en améliorer l'efficacité.

Tout doit donc être mis en œuvre pour rendre le dispositif français plus efficace et mieux adapté à la demande des entreprises dans le nouvel environnement économique mondial. Tel est l'objet de la mission d'évaluation menée dans le cadre de la politique de modernisation de l'action publique (MAP).

Première partie : diagnostic

1. L'internationalisation des entreprises représente un enjeu économique majeur pour la France

1.1. En termes de commerce extérieur

La France crée beaucoup d'entreprises, mais par rapport à d'autres pays, celles-ci ne grandissent pas assez et pas assez vite. Elles ne se tournent pas non plus suffisamment vers l'international ou alors pas de manière durable. La direction générale des douanes et des droits indirects (DGDDI) recensait en 2012 119 000 entreprises exportatrices de biens (+2,7 % par rapport à 2011). En comparaison, l'Italie en compte le double (206 000 en 2010) et l'Allemagne trois fois plus (350 000 en 2010, soit environ 10 % du total des entreprises allemandes).

La grande majorité (95 %) des entreprises françaises exportatrices de marchandises compte moins de 250 salariés. Près de trois quarts (73 %) d'entre elles sont même de très petites entreprises employant moins de 20 salariés. Ces dernières ne réalisent que 22 % des exportations françaises. Pour leur part, les entreprises de 20 à 250 salariés représentent 22 % des entreprises exportatrices et 21 % des exportations. 8 % des entreprises exportatrices sont des entreprises de taille intermédiaire (ETI) et réalisent 31 % des exportations françaises alors que 2,5 % sont des grandes entreprises qui réalisent 43 % des exportations. Les échanges commerciaux de la France sont, en effet, très concentrés sur les plus grands opérateurs : les 1 000 premiers exportateurs français assurent plus de 70 % des exportations du pays.

L'enjeu principal pour muscler l'appareil exportateur français est donc de faire grandir à l'international les PME à fort potentiel et les ETI.

Il est également nécessaire de s'interroger sur les moyens d'assurer la pérennité des efforts des entreprises françaises à l'export. En effet, chaque année 30 000 entreprises débutent une activité d'export et à peu près le même nombre cesse cette activité. Seulement un tiers de primo-exportateurs (qui n'ont jamais exporté dans les 5 dernières années) survivent au-delà d'un an. Toutefois, la déperdition des primo-exportateurs est principalement le fait des entreprises indépendantes et les chances de maintien des entreprises adossées à un groupe, avec des moyens financiers plus conséquents, sont beaucoup plus importantes : 70 % d'entre elles franchissent le cap de la première année.

Même si les statistiques internationales ne sont pas harmonisées, il semble que la France compte deux fois moins d'ETI que l'Allemagne ou le Royaume-Uni, qui en comptent chacune 10 000. Par contraste, la France compte plus de grandes entreprises de taille mondiale que ses voisins, mais également nettement moins de PME exportatrices (2 fois moins que l'Italie, 3 fois moins que l'Allemagne). Parmi les 4 600 ETI françaises, 3 300 sont nationales (la tête de groupe se situe en France) et près de 500 sont indépendantes¹. Hors entreprises d'activités financières, trois ETI sur quatre exportent, pour un chiffre d'affaire à l'export de 22 %. Cependant, lorsqu'on se limite aux ETI nationales, elles réalisent 16 % de leur chiffre d'affaires à l'export en moyenne, et uniquement deux sur cinq ont une activité à l'export.

Les 30 % d'ETI sous contrôle étranger réalisent 60 % des exportations des ETI françaises, ce qui souligne l'importance du lien entre attractivité et export. Dans leur cas, c'est sur la politique d'attractivité de la France et sur la compétitivité du « site France » qu'il faut agir pour maintenir et accroître leur volant d'exportations.

Sans surprise, les ETI sont plus orientées vers l'Union européenne (UE) que les grandes entreprises, mais la part de l'UE diminue graduellement (60 % en 2011 contre 66 % en 2010). L'Allemagne représente à elle seule 15 % de leurs ventes à l'export.

Des travaux économiques récents confirment que c'est probablement dans l'aide à l'exploitation de nouveaux marchés, pour celles qui exportent déjà, que se trouve le levier le plus efficace du soutien à l'export. C'est également vrai pour les filiales à l'étranger, pour lesquelles il est plus efficace d'aider les entreprises à accroître le nombre de pays d'implantations, plutôt que de pousser au premier investissement.

Le nombre insuffisant de PME de croissance et d'ETI constitue la véritable faiblesse de l'appareil productif et exportateur français, notamment par rapport à l'Allemagne et à l'Italie. Il peut sembler, par conséquent, plus efficace de privilégier des dispositifs d'aide à l'intensification des exportations et à l'augmentation du nombre de filiales à l'étranger des entreprises qui ont déjà une activité internationale, plutôt que de viser les primo-exportateurs et les petites entreprises. Ces derniers ne doivent cependant pas être négligés et doivent relever de dispositifs et d'outils spécifiques.

¹ La DGDDI mesure des entités qui peuvent appartenir à la même entreprise telle que définie par l'INSEE. Pour cette raison le nombre d'exportateurs par catégorie cité plus avant ne correspond pas avec le nombre d'entreprises par catégorie cité dans ce paragraphe.

C'est donc sur quatre axes principaux qu'il convient d'agir pour renforcer la performance commerciale de la France :

- lever les obstacles à la croissance des entreprises en France ;
- aider les petites entreprises à réussir à l'international, c'est-à-dire à y rester dans la durée ;
- aider les ETI et les PME de croissance à grandir à l'international ;
- attirer plus d'investissements étrangers générateurs d'exportations supplémentaires.

1.2. En termes d'attractivité

En ce qui concerne l'attractivité, il est indéniable que les investissements étrangers contribuent au développement économique de la France et à la dynamique de l'emploi de ses territoires. Leur accueil fait l'objet d'une compétition très vive entre États européens, mais aussi entre territoires en France. La France se trouve en la matière dans une situation complexe et contrastée. Elle dispose d'atouts reconnus : la taille de son marché, sa position géographique, ses infrastructures, ses services publics, son électricité bon marché, la productivité et la qualité de sa main-d'œuvre, la formation des cadres et la qualité de vie. L'étude KPMG « Choix concurrentiels » sur la localisation des entreprises à l'échelle internationale, qui compare les coûts d'implantation et de fonctionnement des entreprises dans neuf pays industrialisés et cinq pays émergents, place la France devant les États-Unis, l'Allemagne, le Japon, l'Australie et l'Italie. De plus, la France a une faible empreinte carbone et de plus en plus d'investisseurs étrangers y sont sensibles.

En revanche, elle souffre de faiblesses qui tiennent parfois moins à une situation objective qu'à l'image qu'elle projette d'elle-même ou à celle que l'étranger s'en fait, notamment au travers de la presse anglo-saxonne : lourdeurs administratives, droit du travail et instabilité de la législation fiscale, plus encore, peut-être, que le niveau de la fiscalité elle-même.

En dépit de la crise économique, la France a longtemps été une destination de premier ordre pour les investissements directs étrangers (IDE). Leur stock en France s'élève à 463 Md€ fin 2011 (soit 23,2 % du PIB). La France accueille sur son sol plus de 20 000 entreprises étrangères représentant près de 2 millions d'emplois, plus de 30 % de nos exportations industrielles, 20 % de la recherche entrepreneuriale et un emploi sur quatre dans l'industrie. Deuxième ou troisième pays d'accueil pour les investissements étrangers en Europe ces dernières années, la France tend à se laisser distancer par le Royaume-Uni et l'Allemagne qui a fortement progressé. Le nombre de projets d'investissements étrangers en France se maintient entre 600 et 700 par an depuis 2005, le nombre d'emplois créés correspondant oscillant entre 24 000 et 30 000 par an². Il faut noter toutefois que, selon le dernier baromètre

² Rapport d'activité 2012 de l'AFII.

Ernst & Young³, la performance de la France en matière de projets d'implantation a baissé de 13 % entre 2012 et 2011, ce qui la place assez loin derrière le Royaume-Uni et l'Allemagne.

Dans le même temps, la concurrence s'est élargie à l'attraction des « talents » (chercheurs, designers, créateurs, entrepreneurs du numérique, ...) et des événements sportifs ou professionnels porteurs de dynamique économique.

La réponse à ces nouveaux enjeux passe notamment par des engagements de stabilité fiscale - par exemple, ceux portant sur le crédit impôt-recherche (CIR) - et de simplification réglementaire, qui valent pour toutes les entreprises, y compris les filiales d'entreprises étrangères. En ce sens, compétitivité et attractivité sont liées.

L'atteinte de l'objectif ambitieux des pouvoirs publics de porter à 1 000 par an les décisions d'investissements étrangers en France à l'horizon 2017 implique une mobilisation forte de l'ensemble des acteurs sur le territoire et à l'étranger.

³ Baromètre de l'attractivité de la France 2013, Ernst & Young. Cette enquête n'utilise pas la même méthodologie que l'AFII ce qui explique en partie les différences de classement avec celui réalisé par l'agence française.

2. Les entreprises expriment des attentes fortes à l'égard du dispositif public d'accompagnement

Encadré 1 : Enquête réalisée par la mission

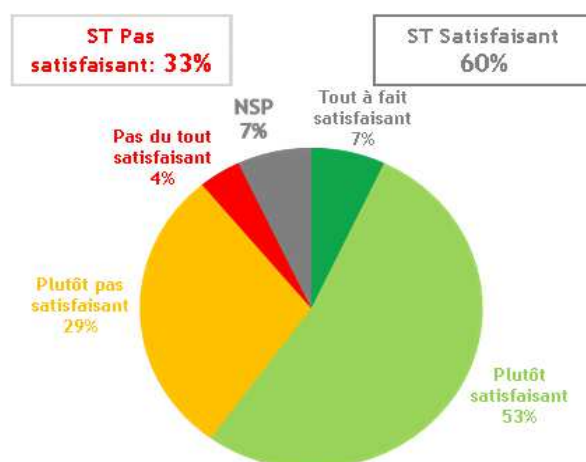
La mission, avec l'appui du Secrétariat général à la modernisation de l'action publique (SGMAP), a réalisé une enquête quantitative auprès d'un échantillon de 250 entreprises ETI et PME déjà internationalisées (ou projetant de le devenir). L'objectif de cette enquête confiée au prestataire BVA était d'évaluer leur appréciation du dispositif français d'appui à l'export et de cerner leurs besoins. Cette étude a été complétée par des entretiens qualitatifs auprès d'une vingtaine d'entreprises, dont toutes celles représentées au comité de pilotage (cf. annexe 2 pour les résultats détaillés de l'enquête). En parallèle, un questionnaire en ligne sur le site du ministère du commerce extérieur a recueilli près de 900 réponses dont 661 en provenance d'entreprises. Ces enquêtes portent essentiellement sur les dispositifs d'accompagnement mais le volet « aides financières » fait également l'objet de remarques. L'ensemble des pourcentages présentés plus bas sont issus de l'enquête BVA complétés le cas échéant par ceux de l'enquête en ligne et par les éléments plus qualitatifs des entretiens.

2.1. Le dispositif français d'appui à l'export est jugé perfectible au regard des attentes des entreprises

92 % des entreprises interrogées ont eu recours à au moins un organisme de soutien à l'internationalisation. En moyenne, 3 organismes sont cités par chaque entreprise : 65 % ont eu recours à Ubifrance, 55 % à une CCI, 32 % aux services économiques des ambassades, 31 % à une CCI française à l'étranger, 31 % à un cabinet d'avocats spécialisés.

Une majorité des 60 % des PME et ETI interrogées par BVA s'estiment globalement satisfaites de ce dispositif, mais seules 7 % se déclarent « très satisfaites ». Les entreprises ayant répondu à la consultation en ligne sont plus sévères : seules 48% d'entre elles se disent satisfaites. Les principaux problèmes soulevés par les entreprises sont la **difficulté à identifier le bon interlocuteur et à comprendre le dispositif d'appui à l'internationalisation**, du fait de la multiplicité des acteurs et des aides existantes.

Degré de satisfaction des entreprises interrogées à l'égard du dispositif d'appui à l'internationalisation

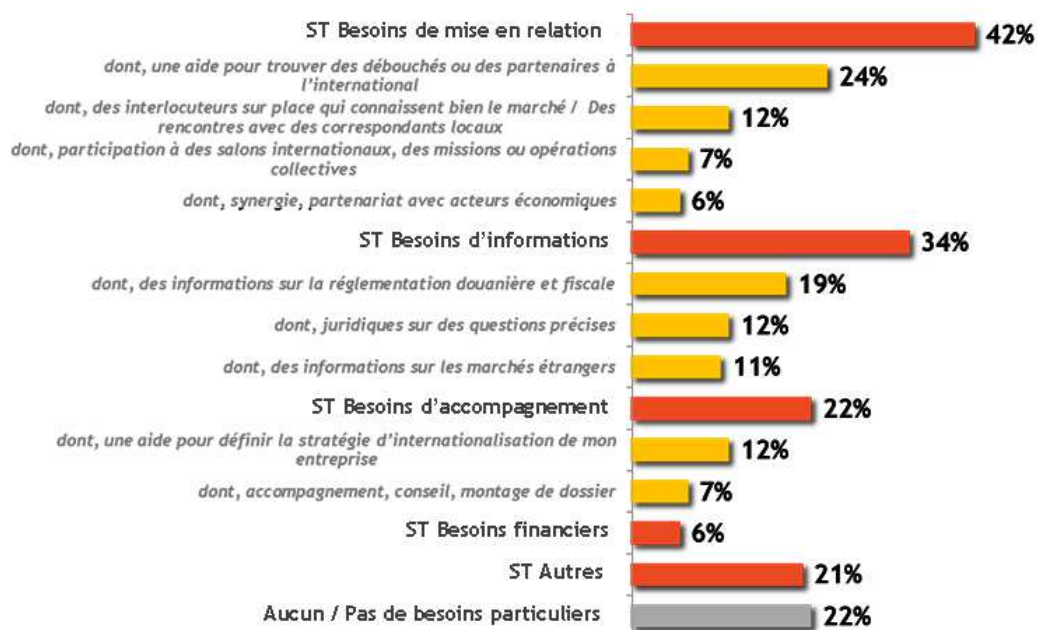


Source : BVA

Les principaux besoins exprimés par les entreprises, en dehors des aides au financement, sont :

- l'aide à la mise en relation avec des partenaires et potentiels clients à l'international ;
- la mise à disposition d'informations, notamment réglementaires, douanières et fiscales, sur les pays ciblés, plus que sur les marchés ;
- un accompagnement personnalisé et dans la durée.

Principaux besoins identifiés par les entreprises interrogées



Source : BVA

81 % des entreprises sondées attendent une meilleure information concernant les dispositifs existants. Les attentes portent aussi sur un plus grand professionnalisme parmi les acteurs chargés de l'accompagnement (77 % des entreprises souhaitent une meilleure adaptation du soutien à leur profil). En amont de la démarche export, les besoins de formation et de recrutement de commerciaux export sont mis en exergue.

L'offre du secteur privé (consultants spécialisés, cabinets d'avocats, organisations professionnelles) **est jugée insuffisante par 44 % des PME et ETI interrogées**. Pour leur part, les intervenants publics sont appréciés pour la réponse qu'ils apportent aux deux principaux besoins exprimés par les entreprises : la mise à disposition d'informations, notamment réglementaires, sur les pays étrangers et la mise en relation avec des partenaires ou des clients potentiels.

2.2. Les demandes des entreprises portent sur une meilleure coordination des acteurs au service d'une plus grande accessibilité et lisibilité des dispositifs

Au niveau national :

- **une information globale, claire et facilement accessible** (site Internet dédié) permettrait aux entreprises d'**identifier rapidement les aides** auxquelles elles ont droit (en France et à l'étranger) **et les interlocuteurs** pouvant les accompagner⁴ ;
- **un meilleur pilotage** des différents dispositifs d'appui doit permettre d'améliorer le ciblage des secteurs et des pays où les entreprises doivent être accompagnées prioritairement (ce qui peut se traduire par exemple par une meilleure identification des salons internationaux vers lesquels les pouvoirs publics orientent des délégations d'entreprises françaises) ;
- une **plus grande coordination des différents acteurs** impliqués dans l'appui à l'internationalisation des entreprises renforcerait l'impact des actions menées à l'étranger par les entreprises françaises en évitant une compétition inutile et néfaste entre eux.

Au niveau régional :

- 50 % des interrogés jugent l'échelon géographique pertinent, en tant que « porte d'entrée » contre 30 % pour l'échelon national et 20 % pour l'échelon local et départemental ;

⁴ 60 % des PME et ETI interrogées ont d'ailleurs déclaré ne pas connaître les différents portails Internet dédiés à l'export.

- 4 entreprises interrogées sur 10 ont déjà eu recours à une structure régionale ou locale pour l'internationalisation de leur activité ;
- les entreprises expriment un besoin d'accompagnement cohérent entre les différents acteurs. Sont montrées en exemple les régions dans lesquelles une claire répartition des rôles (Pays de Loire par exemple) ou une approche collégiale réunissant l'ensemble des acteurs (en Basse-Normandie par exemple) ont été mises en œuvre. **La mise en place d'un « guichet unique » représente ainsi la principale attente des entreprises interrogées ;**
- le besoin de formation et de recrutement de personnels qualifiés est mis en avant.

À l'étranger :

- les entreprises se montrent demandeuses de **personnels mieux qualifiés**, par filières industrielles mais surtout par pays : si les progrès de l'ensemble des acteurs, Ubifrance notamment, sont appréciés par les entreprises, elles attendent d'eux une **meilleure connaissance du « tissu décisionnel »** des pays, notamment pour faciliter leur mise en relation avec les interlocuteurs les plus pertinents pour elles (partenaires, clients potentiels, institutions), ce qui passe entre autre par le recrutement de personnes ayant une véritable connaissance du pays ciblé et par l'allongement de la durée de séjour des responsables dans les pays . Les entreprises souhaiteraient également pouvoir évaluer leurs interlocuteurs dans les structures d'appui ;
- **l'appui à un niveau institutionnel et politique, par une implication croissante des ambassadeurs, sur les problématiques économiques** est souhaité par les entreprises travaillant dans certains secteurs (aide au développement, infrastructure, marchés publics notamment) ;
- une **plus grande coordination du dispositif d'appui** est réclamée. À ce titre, le rapprochement effectué au Maroc entre Ubifrance et la chambre de commerce et d'industrie française a été salué. Le concept de « Maison de la France » regroupant sous un même toit les différentes entités concernées est jugé pertinent ;
- **un jeu plus collectif** où les grandes entreprises portent les petites et leurs sous-traitants ;
- **la facilitation des démarches pour obtenir des visas** pour les clients ou les collaborateurs des entreprises engagées à l'international.

2.3. Les besoins en financement sont globalement couverts par les dispositifs existants mais des difficultés subsistent, principalement pour les PME

Il apparaît que les besoins des entreprises diffèrent selon leur taille : d'une manière générale, les PME expriment de forts besoins de financement et de fonds de roulement (BFR) pour leur prospection, alors que les besoins des ETI sont plus liés à la couverture des risques associées à l'exécution des opérations d'exportations (risque de change, risque client). Ces **besoins sont globalement couverts par les banques et les différents dispositifs publics** (assurance prospection, assurance risque de change, assurance-crédit, assurance risque exportateur pour la COFACE, prêt pour l'export, contrats de développement ou garantie internationale pour OSEO).

Néanmoins plusieurs PME rencontrées dans le cadre de l'étude ont fait part de leurs **difficultés à obtenir des financements pour des opérations de faible montant** (inférieures à 10 M€), certaines d'entre elles devant se tourner vers des banques étrangères (allemandes et italiennes notamment) pour financer des opérations d'exportations. De même, de nombreuses PME souffrent d'une insuffisance de fonds propres qui peut handicaper leur développement international.

Par ailleurs, une simplification des demandes d'aides publiques au financement (COFACE ou OSEO) est attendue, notamment par les PME qui expriment souvent les difficultés qu'elles ont à dégager des ressources pour remplir et suivre les dossiers de demandes.

Enfin, les entreprises soulignent **l'inadaptation de certaines aides actuelles au risque pris par les entreprises souhaitant se développer à l'export**, compte tenu d'un retour sur investissement plus long que pour des opérations commerciales en France :

- **le crédit impôt pour dépenses de prospection commerciale** : les entreprises considèrent que les modalités du crédit d'impôt (utilisable une seule fois dans la vie de l'entreprise) et les montants concernés sont insuffisants pour appuyer une démarche export (par exemple pour intégrer la masse salariale des personnes recrutées, contrairement à certaines aides directes octroyées par les régions, comme Rhône-Alpes sous forme de prise en charge partielle et temporaire d'un commercial export) ;
- **certains seuils sont pénalisants pour** les ETI inéligibles à des aides centrées uniquement sur les PME.

3. Face à ces attentes, le dispositif français de soutien à l'internationalisation des entreprises se caractérise par sa complexité

3.1. À l'exportation, le dispositif d'appui a gagné en professionnalisme, mais reste dispersé et insuffisamment coordonné

Le système français de soutien à l'export a fait l'objet de réformes récentes, avec notamment :

- la création d'un opérateur dédié en 2004, Ubifrance, dont le réseau international a été mis en place à partir de 2009 ;
- la régionalisation de la fonction internationale des chambres de commerce et d'industrie, dans le cadre de la réforme du réseau consulaire de 2010.

Sous l'impulsion de l'État, des tentatives de coordination des partenaires ont également vu le jour, avec la mise en œuvre de conventions et d'une charte nationale à l'exportation depuis 2008. Les principaux opérateurs ont fait des efforts réels pour améliorer leur professionnalisme et leur efficacité, mais selon leur propre dynamique. En dépit de ces initiatives, force est de constater que le système reste d'une grande complexité. En outre, de nouveaux acteurs sont apparus, avec la montée en puissance des régions ou sont en train d'émerger avec la création de la banque publique d'investissement (BPI France) et son pilier export. Par ailleurs une direction des entreprises et de l'économie internationale (DEEI) a été créée en mars 2013 au ministère des affaires étrangères (MAE). Enfin, sans qu'elles entrent dans le périmètre de la mission, il convient de mentionner les initiatives de l'UE en matière de promotion des exportations européennes avec la mise en place de dispositifs supranationaux.

3.1.1. Au niveau régional, la région semble appelée à devenir un acteur majeur aux côtés de la BPI

3.1.1.1. Un nombre croissant d'acteurs ...

Avec la décentralisation, les conseils régionaux de métropole et d'outre mer sont devenus, progressivement, et avec des niveaux d'implication variables, des acteurs importants de l'appui aux exportations. Ils y consacrent des moyens substantiels (cf. infra), en financements directs et indirects, voire en effectifs. Certains ont créé des agences pour porter cette politique, et plusieurs d'entre eux ont ouvert des bureaux à l'étranger pour répondre aux besoins des entreprises. Certaines régions s'appuient sur les opérateurs traditionnels (Ubifrance, CCI en France ou à l'étranger), limitant leur rôle à celui de maître d'ouvrage. Certaines grandes métropoles entretiennent également des ambitions à l'international (Toulouse, Nantes, Lyon notamment).

Parallèlement, les 126 CCI conservent leur rôle traditionnel d'appui aux entreprises, dont elles sont les interlocuteurs de proximité. Les 27 chambres régionales sont, depuis 2010, chargées de mutualiser la compétence internationale et de coordonner l'action des chambres territoriales dans ce domaine. Au total, 600 personnes travaillent sur les dossiers internationaux dans les CCI, dont 200 environ sur les formalités administratives (douanes, certificats d'origine par exemple). La qualité des services proposés reste, de l'avis des entreprises, hétérogène⁵.

A travers la convention conclue en 2008 entre la direction générale du trésor et de la politique économique (DGTPE)⁶, Ubifrance et le réseau consulaire, puis la charte nationale de l'export en 2011 élargie à d'autres partenaires (dont les régions), les chambres en France devaient être l'échelon de détection et de formation des PME à l'export, tandis qu'Ubifrance se positionnait sur son cœur de métier, l'accompagnement à l'étranger.

L'État est également présent au niveau régional, au travers :

- des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) - dont la dimension internationale, héritage des anciennes directions régionales du commerce extérieur (DRCE), est désormais marginale (une soixantaine de conseillers internationaux répartis sur l'ensemble des régions) ;
- d'OSEO, qui compte 37 directions régionales ;
- d'Ubifrance, qui dispose de délégués dans toutes les CCIR et de 6 directeurs interrégionaux ;
- de COFACE, qui dispose de 14 bureaux interrégionaux ;
- des 40 directions territoriales des douanes, dont les cellules entreprises apportent une expertise en matière de réglementation douanière en s'appuyant le cas échéant sur la mission « entreprises » mises en place à Paris pour les grands comptes.

⁵ Les CCIR qui hébergent jusqu'à présent un agent d'Ubifrance s'appuient pour les actions d'accompagnement à l'international soit sur le réseau d'Ubifrance à l'étranger soit sur les chambres de commerce bilatérales, soit encore sur des consultants privés, choix guidé souvent par des relations personnelles. L'activité internationale des CCI serait autofinancée à hauteur de 20 % en moyenne (sauf pour la CCIP dont le ratio d'autofinancement atteint 65 %), sans qu'il soit pour autant possible d'isoler précisément la part de la taxe affectée (1,3 Md€) utilisée pour l'action internationale.

⁶ La DGTPE résulte de la fusion de trois directions préexistantes : la direction du Trésor, la direction de la prévision et la direction des relations économiques extérieures.

Tous ces intervenants (DIRECCTE, COFACE, délégués régionaux d'Ubifrance) agissent individuellement sur des zones très vastes (les développeurs de COFACE couvrent en moyenne deux régions) avec, de ce fait, un impact très faible. Enfin, le MAE a proposé aux présidents de régions qui le souhaitent la mise à disposition d'ambassadeurs basés à Paris pour favoriser le rapprochement entre les régions, leurs entreprises et le réseau diplomatique⁷. Leur articulation avec les autres acteurs régionaux devra être précisée.

BPI France devrait devenir un nouvel acteur majeur de l'appui aux exportations localement dans une logique de soutien au développement des entreprises à fort potentiel : dans le schéma actuel, l'échelon régional de la BPI absorbera les directions régionales d'OSEO et hébergera une partie des agents qui gèrent les garanties publiques de COFACE ainsi que certains développeurs d'affaires d'Ubifrance en cours de déploiement. L'État, à travers le réseau BPI, souhaite fournir un guichet unique pour distribuer les produits financiers des entités regroupées (OSEO, Fonds stratégique d'investissements, Caisse des dépôts et consignations – CDC Entreprises), offrir la palette des produits des autres acteurs publics (en particulier COFACE) et intégrer un nouveau métier, celui de conseil à l'internationalisation.

L'émergence de ce nouvel acteur dans le paysage régional pose la question de ses relations avec les acteurs existants, en particulier sur les cibles qui lui ont été définies (ETI et PME en croissance) dans le cadre du Pacte de compétitivité.

Le panorama serait incomplet sans la mention des **acteurs privés**, tels que les réseaux bancaires, les experts comptables ou encore les sociétés privées de conseil regroupées au plan national au sein des opérateurs spécialisés du commerce international (OSCI). Chacun propose des services (conseils, *coaching*, financements) rémunérés dans une logique de marché et qui répondent à des besoins précis des entreprises.

Il faut également mentionner les acteurs bénévoles, comme les conseillers du commerce extérieur (CCEF) qui, de l'avis de nombreux interlocuteurs, sont en mesure d'apporter une véritable expertise en matière d'internationalisation et encore insuffisamment mobilisée à ce jour.

⁷ Des ambassadeurs pour les régions sont mis à disposition des présidents de région qui le souhaitent pour « favoriser le rapprochement entre les régions, leurs entreprises – PME et ETI – et le réseau diplomatique, mieux soutenir leurs initiatives et promouvoir leurs atouts à l'étranger ». Une douzaine de régions ont marqué leur volonté de s'engager dans ce nouveau dispositif, dans le cadre d'une convention entre le MAE et chacun des conseils régionaux.

3.1.1.2 ... en manque de coordination

Les régions sont désormais incitées par le gouvernement (cf. engagement État-régions de septembre 2012) **à décliner leur stratégie à l'international dans un plan régional d'internationalisation des entreprises (PRIE)** qui définit les grandes orientations, les moyens et le rôle des différents partenaires. La région présente l'avantage d'une vraie proximité avec les entreprises et d'une taille suffisante pour développer des stratégies de filières. Cette démarche, qui reconnaît la région comme stratège et chef de file, succède à celle des conventions régionales à l'exportation conduite par les préfets autour de l'équipe de France à l'export en région sur la base d'une charte nationale. Celles-ci ont connu un succès variable, mais ont eu le mérite d'amorcer une dynamique de concertation.

Dans certaines régions, une rationalisation de l'organisation est en cours, sous l'impulsion des conseils régionaux, sous différentes formes (cf. annexe 6) :

- un rapprochement entre le service international de la CCIR et l'agence régionale de promotion comme en Bretagne ;
- une délégation de compétences de fait ou de droit à la CCIR (régions Alsace, Basse-Normandie, Haute-Normandie, Franche-Comté, Limousin, Lorraine, Nord-Pas-de-Calais, Pays de Loire entre autres) ;
- des guichets uniques virtuels ou physiques ayant principalement pour objet d'aiguiller les entreprises vers les bons interlocuteurs, dont les attributions restent inchangées (Rhône-Alpes, Bourgogne...) ;
- une instance regroupant les acteurs comme en Aquitaine, Franche-Comté, Lorraine, Pays- de Loire, ou encore Midi-Pyrénées⁸, qui se réunit périodiquement pour discuter de la programmation régionale et en général dans une formation plus restreinte pour décider des opérations à financer par la région.

Cette nouvelle dynamique, si elle est mise à profit pour mobiliser, organiser et simplifier le dispositif dans une logique de guichet unique souhaité par les entreprises, peut représenter une véritable opportunité. Il convient néanmoins de prévenir les risques liés à certaines initiatives :

- la création de nouvelles structures en France et à l'étranger qui se surajoutent aux structures existantes ;
- les écarts importants dans le niveau et la qualité des soutiens ;
- la multiplication d'initiatives désordonnées, qui pourraient diluer l'image « France », dès lors que chaque région voudrait se doter de son propre label.

⁸ Liste non exhaustive. Exemple de la plateforme Midi-Pyrénées International qui regroupe 11 institutions : le Conseil régional, ses deux agences (MP Expansion et MP Innovation), la DIRECCTE, les douanes, la CICR, la CRCA, Ubifrance, OSEO, les pôles de compétitivité et les CCE.

Les exemples étrangers (Italie, Espagne), dans lesquels la politique en faveur de l'internationalisation a été largement portée par les régions, doivent inciter à la prudence : ces pays viennent d'engager des réformes tendant à la recentralisation de leur politique de soutien à l'export.

3.1.2 Au niveau national : l'État intervient principalement *via* ses agences mais de manière peu coordonnée

Le principal opérateur, hors financement assuré par COFACE, est l'agence Ubifrance qui a été dotée d'un réseau international en propre dès 2009, à partir du transfert des personnels des missions économiques de l'ancienne direction des relations économiques extérieures (DREE), dédiés à l'appui aux PME. Ce processus, initié dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP), a été finalisé en 2012. Ubifrance dispose actuellement de près de 1 400 agents (répartis entre deux sièges français, Paris et Marseille - 500 personnes - et l'étranger - 900 personnes). Son activité s'est fortement développée autour de deux axes conformément aux objectifs fixés par la tutelle dans les contrats d'objectifs et de performance (COP) successifs :

- l'accompagnement des entreprises ;
- la promotion et la gestion des volontariats internationaux en entreprise (VIE).

Aujourd'hui, le métier principal d'Ubifrance consiste à aider les entreprises à trouver des partenaires étrangers potentiels, et à mettre en relation les entreprises *via* des opérations collectives (salons, rencontres acheteurs notamment⁹) et des prestations individuelles.

Depuis la dévolution à partir de 2009, l'agence a multiplié le nombre d'accompagnements par trois, atteignant 19 300 en 2012 (dont 17 000 en propre, ce qui correspond à 7 700 clients, dont plus de la moitié déclarent avoir conclu ou prévoient de conclure un courant d'affaires dans la foulée¹⁰). Les objectifs quantitatifs ambitieux définis par la tutelle conjugués à la réduction de la subvention d'équilibre ont conduit l'agence à poursuivre une « logique du chiffre », consistant à maximiser le nombre de prestations réalisées¹¹. Plusieurs rapports récents (Cour des comptes, Inspection générale des finances) s'interrogent d'ailleurs sur l'évolution du modèle d'Ubifrance depuis le simple guichet d'information et de subventions, d'une part, vers le véritable cabinet de conseil et de développement d'affaires, d'autre part. Toutefois, la plupart des entreprises interrogées ont souligné les efforts menés par l'agence depuis plusieurs années pour professionnaliser et améliorer la qualité de ses services et pour s'adapter à un environnement économique en mutation (montée en gamme, accompagnement des entreprises dans la durée, accent mis sur les marchés émergents, ...).

⁹ Le nombre de salons est ainsi passé de 114 en 2008 à 245 en 2012 ; et le nombre de rencontres acheteurs de 200 en 2008 à 500 en 2012, à effectifs constants.

¹⁰ Enquête périodique IPSOS réalisée à la demande d'Ubifrance auprès de ses clients.

¹¹ Ses prestations standardisées autour de 4 gammes de produits (contacts, prospections, communication, VIE) sont destinées prioritairement aux PME sur la base d'une tarification uniforme quels que soient le pays et les coûts réels. Au total, le taux de subventionnement moyen des prestations est de l'ordre de 65 % (y compris excédent VIE).

L'État s'appuie aussi sur des organismes spécialisés pour certains secteurs. C'est le cas en particulier pour l'agro-alimentaire sous des formules différentes :

- SOPEXA est une société anonyme, disposant d'une délégation de service public (DSP) du ministère de l'agriculture ;
- ADEPTA est une association loi 1901 regroupant les équipementiers agricoles, également soutenue par le ministère de l'agriculture ;
- FranceAgriMer est un établissement public, né de la fusion en 2009 de cinq offices agricoles.

Chacune de ces structures assure des missions de promotion à l'export financées en partie sur fonds publics, qu'il s'agisse de subventions, de cotisations obligatoires ou de taxes affectées. L'exportation des produits culturels n'est pas en reste puisqu'elle est assurée par trois structures associatives, qui s'appuient en général sur le réseau culturel du MAE :

- pour la musique, le bureau export de la musique ;
- pour le secteur de l'édition, le bureau international de l'édition française (BIEF) ;
- pour le film, Unifrance Film, sous la tutelle du Centre national de la cinématographie et de l'image animée (CNC).

Enfin, plusieurs secteurs (textile/habillement, bois, bijouterie et ameublement) ont vu la création de comités professionnels de développement économique (CPDE) qui assurent, aux termes de la loi de 1978, à la fois des missions de formation, d'études, de soutien à l'innovation et de promotion nationale et internationale.

Il en résulte une dispersion des moyens et des structures non coordonnées entre elles. La mission a recueilli de nombreux témoignages illustrant des cas de concurrence dommageable entre organismes et des biais liés à leurs modèles économiques¹². Cette spécificité bien française a fait l'objet de nombreux rapports préconisant une rationalisation, mais restés sans effet à ce jour¹³.

¹² La concurrence peut s'exercer sur des opérations B to B, en ayant des conséquences préjudiciables à l'image de la France, particulièrement dans le cas des salons. Par ailleurs, tant SOPEXA que FranceAgriMer concentrent leurs activités de promotion sur les vins, qui bénéficient à la fois de la subvention publique et de l'apport de l'interprofession, au détriment d'autres secteurs dont les besoins à l'export sont plus marqués (industries agroalimentaires notamment). Il apparaît également que la multiplicité de guichets peut conduire à un cumul des aides supérieures au taux tolérés dans le cadre communautaire.

¹³ La mission de contrôle budgétaire sur le dispositif public de soutien aux industries agro-alimentaires réalisée par les sénateurs Ferrand, Bourquin, Botrel et Jourdin estimait en octobre 2012 dans une communication d'étape (<http://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20121015/fin.html#toc7>) que l'État avait consacré en 2011 près de 50 M€ au dispositif, moyens éclatés entre quatre opérateurs. Dans le même temps, la mission relevait que la France avait perdu des parts de marché (deuxième exportateur mondial en 2000, et cinquième en 2012).

Aux côtés des agences, le réseau consulaire en France et les CCIFE à l'étranger sont fédérés par deux structures nationales « têtes de pont » :

- l'Union des chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger (UCCIFE) anime l'action du réseau à l'étranger constitué de 107 chambres bilatérales, présentes dans 77 pays qui sont des organismes de droit privé le plus souvent binationaux, avec environ 800 salariés (dont l'UCCIFE estime que moins de la moitié fait de l'appui aux entreprises) ;
- l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI).

L'UCCIFE et l'ACFCI ont créé CCI International¹⁴ afin de mettre en place un continuum entre les chambres en France et les CCIFE à l'étranger et créer une marque commune. Consciente de l'hétérogénéité de ses réseaux, CCI International mène depuis 3 ans une politique visant à professionnaliser les agents dédiés à l'international et à standardiser les prestations. N'ayant pas autorité sur ses membres, CCI International mène cette action sur une base largement incitative. CCI International et l'UCCIFE sont traditionnellement les interlocuteurs de l'État et d'Ubifrance dans le cadre de l'organisation des partenaires de l'export.

De la même façon, **les conseillers du commerce extérieur sont regroupés au sein d'un comité national (CNCCEF)** qui anime le réseau des CCE en région et à l'étranger. Leurs missions fixées par décret, en cours de révision, consistent notamment à conseiller les pouvoirs publics et à apporter leur appui aux PME. Cette dernière mission a été précisée récemment par la ministre du commerce extérieur, à travers une lettre d'engagements, leur fixant notamment des objectifs en matière de volontariat international en entreprise (VIE), de portage et de conseils aux entreprises. Le décret en cours de révision prévoit d'intégrer la promotion de l'attractivité parmi les objectifs.

Les organismes et fédérations professionnels, tels que le MEDEF International, organisent également des actions centrées principalement sur l'information et la mise en relation des entreprises françaises avec des décideurs étrangers.

Au niveau central, la réforme d'Ubifrance a coïncidé, avec **la création de la direction générale du trésor et de la politique économique (DGTPE) en 2004, devenue direction générale du Trésor (DG Trésor) en 2010**. La DG Trésor assure la tutelle d'Ubifrance et la gestion des procédures financières (en direct ou *via* COFACE pour les garanties publiques) ainsi que l'animation de ses services économiques à l'étranger.

¹⁴ Association loi 1901 dont les membres sont l'ACFCI, les 27 Chambres de Commerce et d'Industrie régionales, les CCIT et l'UCCIFE (Union des Chambres de commerce et d'industrie française à l'étranger en tant que membre associée). Le but de CCI International est de mettre en œuvre la régionalisation prévue par la loi de 2010 pour la mission d'appui au développement international des entreprises, créer une marque pour l'activité internationale des chambres tant en France qu'à l'étranger, encourager l'harmonisation de l'offre de services du réseau consulaire (via des normes votées en AG de l'ACFCI et un guide des bonnes pratiques)

Elle mobilise en faveur de l'internationalisation des entreprises 148 agents en administration centrale¹⁵, 67 dans son réseau régional et l'équivalent de 417 ETP dans son réseau international d'après les estimations du secrétariat général, soit un total de 632 ETP en France et à l'étranger. La DG Trésor et son réseau sont en relation avec les grandes entreprises prioritairement alors qu'Ubifrance se concentre sur les PME et ETI. La visibilité de l'action des administrations centrales économiques et financières en faveur de l'internationalisation des entreprises a pu paraître amoindrie à la suite des différentes réformes, d'autant qu'il n'y a plus de directeur des relations internationales au sein de la DG Trésor depuis 2009 et que l'international est répartie dans plusieurs services. Aujourd'hui cette direction est essentiellement perçue à travers son rôle en matière de politiques économique et financière et le soutien aux grands contrats. Pour sa part, la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS) se consacre au volet sectoriel et micro-économique à travers la politique des filières et des pôles de compétitivité.

Enfin, le MAE dans le cadre de l'initiative de diplomatie économique s'est récemment réorganisé en faisant émerger une direction des entreprises et de l'économie internationale (DEEI, qui est dotée d'un effectif de 82 ETP¹⁶) pour mobiliser le réseau diplomatique sur les enjeux économiques et commerciaux de la France à l'étranger et faciliter l'accès des entreprises aux Ambassades. Le MAE estime qu'un total de 600 ETP sont consacrés, tant au niveau central que dans le réseau diplomatique, à la politique d'internationalisation des entreprises.

Si la mobilisation de tous les moyens de la diplomatie française au service des enjeux économiques est très attendue des entreprises, elle sera d'autant plus efficace qu'elle sera étroitement articulée avec les dispositifs des ministères économiques et financiers et bâtie autour de priorités interministérielles précisément définies.

¹⁵ 115 ETP hors fonctions support pour le réseau DG Trésor.

¹⁶ La DEEI a pris la suite de la direction des affaires économiques, qui avait été intégrée dans différents services de la direction générale de la mondialisation (DGM) au moment de sa création en mars 2009. Sur ses 82 agents, 60 sont directement en charge d'animer la diplomatie économique selon les données du MAE.

3.1.3 Au niveau international : le dispositif réplique la multiplicité d'intervenants nationaux avec des modes de coordination limités

3.1.3.1. Une équipe de France à l'export plus spécialisée

Le dispositif public d'appui aux entreprises a été modifié en profondeur à partir de 2009, avec la « dévolution » qui a conduit à séparer les activités économiques régaliennes des activités d'appui aux entreprises, exercées auparavant de manière intégrée par les missions économiques dans les ambassades. Réalisée en plusieurs vagues (la dernière en 2012 concernant les plus petites missions économiques), il en est résulté deux réseaux spécialisés :

- les missions économiques Ubifrance (déployées dans 60 pays correspondant à 75 implantations) en charge de l'appui aux PME ;
- les services économiques des ambassades (dans 109 pays correspondant à 130 sites, dont certains à vocation régionale¹⁷) de la DG Trésor qui conservent une action en faveur des entreprises, à travers principalement la gestion des procédures financières, l'appui aux grands contrats, les contentieux et les questions d'accès au marché en liaison étroite avec les négociations commerciales européennes.

En dépit des progrès qu'elle a permis en termes de professionnalisation des équipes et d'efficacité pour le service aux entreprises, cette réforme a produit des effets collatéraux non anticipés :

- des pertes de synergies entre les deux métiers en particulier quand la relation commerciale comporte une forte dimension étatique ;
- une perte d'expertise sectorielle dans les plus petits services économiques ;
- la fermeture de certaines implantations dont les effectifs et les enjeux de marché étaient devenus insuffisants pour justifier la création de deux services.

Pour la sphère État, il convient d'évoquer également les attachés scientifiques qui relèvent du MAE. Ceux-ci sont, de l'avis de plusieurs interlocuteurs rencontrés, insuffisamment mobilisés au profit de l'action économique, de même que les instruments de coopération gérés par le MAE, contrairement à ce que fait notre partenaire allemand.

Toutefois, c'est l'un des axes de la diplomatie économique que de réorienter largement le réseau scientifique vers l'innovation, au bénéfice des entreprises. C'est le cas également pour la coopération publique institutionnelle menée par divers organismes, notamment l'Agence d'assistance au développement des échanges en technologies économiques et financières (ADETEF) qui a pour ambition de donner à l'expertise française un effet d'entraînement sur

¹⁷ Selon les données de la DG Trésor, 60 % des 750 agents en poste dans les SE, SER et représentations dans les institutions multilatérales (effectifs incluant les agents provenant d'autres administrations comme le ministère de l'agriculture et le ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie) sont directement en prise avec les besoins « régaliens » des entreprises, avec une intensité naturellement plus forte dans les pays émergents ou difficiles (jusqu'à 80-90 % dans certains cas).

nos entreprises¹⁸. Quant à l'Agence française de développement (AFD), si celle-ci n'est pas un acteur à proprement parler du soutien à l'export, son action d'influence à travers l'assistance technique et l'orientation sectorielle des projets financés pourrait contribuer à valoriser l'offre française, ce qui, de l'avis de la plupart des entreprises interrogées, est loin d'être le cas aujourd'hui. Tant l'AFD que le réseau des attachés scientifiques du MAE feront l'objet d'une analyse dans le cadre de la mission sur les réseaux de la France à l'étranger qui vient d'être lancée dans le cadre du programme de modernisation de l'action publique.

La mise en place d'Ubifrance n'a pas considérablement modifié la donne par rapport à la situation antérieure, dans laquelle les CCIFE coexistaient avec les missions économiques de manière plus ou moins pacifique selon les pays, de même qu'avec Promosalons et SOPEXA avec une mise en concurrence des différents réseaux par les utilisateurs. Le dynamisme des chambres bilatérales est également très variable: à l'origine clubs d'affaires bilatéraux, certaines ont développé une gamme de services proche de celle d'Ubifrance, voire allant au-delà en développant des services de domiciliation, d'hébergement, de recrutement et de conseil juridique¹⁹. Au Maroc par exemple, le positionnement de la chambre a conduit la DG Trésor à confier en 2006, par procédure d'appel d'offres, les activités commerciales à la CCI franco-marocaine, dans le cadre d'une délégation de service public. Ce schéma existe désormais dans cinq autres pays à moindres enjeux²⁰.

La montée en puissance des régions s'est faite selon des modalités diverses (voir annexe 4) :

- l'agence ERAI pour Rhône-Alpes (150 collaborateurs au total) dispose de 27 bureaux dans 21 pays qui proposent des services proches de ceux d'Ubifrance mais développe une approche centrée sur l'hébergement et la représentation commerciale (produit « Implantis ») ;
- l'agence « Sud de France Développement », pour le Languedoc-Roussillon dispose de 4 bureaux à l'étranger (50 personnes au total dont 20 à l'étranger) ;
- l'agence régionale de développement (ARD) de l'Ile-de-France compte également 4 implantations à l'étranger et une filiale commerciale aux États-Unis (Hubtech) ;
- d'autres régions recourent à des consultants privés (ainsi la Bretagne a des relais dans 80 pays différents) ;
- enfin, la CCI de Paris Ile-de-France dispose actuellement de 5 bureaux à l'étranger mais tend à les localiser dans les CCIFE (en Inde et en Russie, par exemple), de même que certaines régions (Pays de Loire, Centre en Inde, par exemple) tandis que d'autres recourent à Ubifrance (Aquitaine).

¹⁸ Des exemples de bonnes synergies entre les différents instruments de coopération et les enjeux économiques ont été cités pour le Vietnam et l'Indonésie.

¹⁹ Il convient de noter qu'entre 1980 et 2000, l'ex DREE a soutenu financièrement la création et le renforcement des CCIFE permettant le doublement des chambres sur la période.

²⁰ Maroc, Jordanie, Madagascar, Nigeria, Pérou, Venezuela (République Démocratique du Congo en cours). D'autres DSP sont à l'étude (Serbie, Azerbaïdjan, etc.).

Les motivations présentées par les régions sont diverses :

- déploiement d'une présence institutionnelle propre liée à la coopération décentralisée ;
- insuffisance des services existants, en termes d'offres de services (création de pépinières ou domiciliation par exemple) ou de disponibilité des réseaux existants (saturation du bureau Ubifrance).

Le résultat est une complexification de l'offre pour les entreprises sans pour autant garantir un maillage géographique le plus étendu possible²¹ (cf. cartographie en annexe 5). Cela est très marqué dans les pays continents (Chine, Inde, États-Unis) où les différentes institutions sont souvent situées dans les mêmes villes.

3.1.3.2. Des modes de coordination limités

Au cours de ces dernières années, **les efforts ont porté sur une meilleure articulation entre Ubifrance et les CCIFE**. La répartition des rôles recherchée était selon le modèle « amont » (activité de prospection et de mise en relation) réalisé par Ubifrance, et « l'aval » (implantation, appuis juridiques...) proposé par les chambres bilatérales. Ce modèle n'a pas donné les résultats escomptés. En France, le réseau consulaire a fait remonter peu d'entreprises à Ubifrance qui doit consacrer dès lors encore beaucoup de ressources au recrutement d'entreprises, sans pouvoir s'assurer de la capacité de l'entreprise à porter un projet durable à l'international ; quant à l'étranger la répartition amont/aval, même si elle s'est mise en place dans un certain nombre de pays, n'a pu être généralisée et dépend des bonnes relations personnelles entre les responsables. Quant aux régions, leurs structures sont restées jusqu'à présent, en dehors des efforts de concertation, sauf exception²².

La coordination sur le terrain a également souffert d'une absence de compétence claire donnée aux représentants de l'État pour agir en ce sens.

Ainsi, la tutelle d'Ubifrance s'exerce à Paris, conformément au statut de l'opérateur, et non localement. Les ambassadeurs et les chefs de service économique (CSE) ont néanmoins pu jouer, dans certains cas, un rôle de facilitateurs²³ sans pour autant compter sur des consignes

²¹ Cet objectif fait débat : selon la DG Trésor, le dispositif Ubifrance couvre en direct ou *via* les DSP 94,2 % des exportations, voire 96 % si on ajoute les pays suivis par des bureaux Ubifrance à vocation régionale et même 98,5 % en excluant l'Iran et le Luxembourg. En réalité, la question est de savoir si le dispositif est configuré de manière optimale pour avoir un impact. Dans les pays dits *orphelins* (sans bureau d'Ubifrance et sans service économique, soit moins de 60 pays actuellement), on peut estimer que les ambassades peuvent être sollicitées pour faire des premières réponses à des entreprises et renvoyer au besoin sur des acteurs privés « qualifiés ».

²² Sous contrainte budgétaire, ERAI est d'ailleurs conduite à proposer ses services à d'autres régions et cherche à mutualiser ses services avec Ubifrance (cf. convention signée en juin 2012 en cours d'amendements pour renforcer les complémentarités).

²³ Le COP 2012-2014 pour Ubifrance signé en septembre 2011 prévoit en annexe 6 un échange d'information entre les SE et les missions économiques Ubifrance, sans processus formalisé et sans rôle d'orientation sur la programmation d'Ubifrance par le CSE ; la convention DG Trésor/MAE du 31 janvier 2011 stipule pour sa part « dans le respect de l'autonomie dont bénéficient les établissements publics, le CSE coordonne sous l'autorité de l'ambassadeur, l'action des organismes en charge de la promotion des intérêts économiques et veille à la cohérence de leurs actions (notamment Ubifrance, AFII, ADETEF) ». Néanmoins, certains conseillers économiques, comme le CSER en Chine, ont entrepris de réunir les partenaires du dispositif pour s'assurer d'un minimum d'échanges entre eux et d'une sensibilisation aux orientations stratégiques économiques de l'Etat dans leur pays de résidence.

claires données en ce sens par les sièges des différents organismes. Dans ce contexte, la nouvelle priorité portée sur les enjeux économiques dans les plans d'action des ambassades et la création de conseils économiques associant les partenaires, sous l'autorité de l'ambassadeur au titre du décret du 1^{er} juin 1979, avec l'appui du conseiller économique, vont dans le bon sens, dès lors qu'ils ont des finalités opérationnelles.

Au total, sur l'ensemble de la chaîne qui part des territoires et se projette à l'étranger, le constat largement partagé par les acteurs et les utilisateurs est la coexistence de réseaux parallèles (chambres de commerce, Ubifrance, Sopexa, régions, au côté du réseau diplomatique) qui se recouvrent partiellement et dont aucun n'est en mesure d'assurer un traitement intégré des demandes des entreprises.

3.2. Le dispositif de soutien à l'attractivité, moins dispersé en apparence, est perfectible

3.2.1. Le système mis en place pour l'attractivité est comparativement plus simple

Le dispositif repose largement sur l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII) et les régions.

3.2.1.1. Le rôle de l'AFII est bien ancré dans le paysage institutionnel en France

Depuis sa création en 2001, qui résulte du regroupement des réseaux de la délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR) en région et à l'étranger (bureaux « Invest in France Agency »-IFA-) et de la délégation aux investissements internationaux à Bercy, l'AFII met en œuvre sa mission principale d'accueil des investissements directs étrangers (IDE) et de suivi des projets en étroite liaison avec les territoires français. Elle assure également la promotion du territoire national auprès des investisseurs et des relais d'opinion et fait une veille sur les investissements internationaux et les facteurs de leur localisation. Au fil des ans, l'AFII a développé une mission supplémentaire, celle d'émettre des recommandations au gouvernement sur les mesures de nature à améliorer l'attractivité de la France. Récemment, elle a été chargée de rechercher des repreneurs pour des entreprises en difficulté, en liaison avec les ambassades et de travailler sur les relocalisations.

L'activité de l'AFII reste centrée sur les investissements physiques, qui sont créateurs d'emplois, même s'il est régulièrement question qu'elle puisse intervenir sur la recherche d'investisseurs financiers. La tutelle exercée à la fois par le ministère de l'économie et la DATAR fixe dans un contrat tri-annuel (COP) les objectifs opérationnels de l'agence²⁴.

²⁴ Le COP 2012-2014 demande à l'AFII de détecter entre autres 1 000 projets d'investissements par an; d'organiser 550 visites d'entreprises étrangères en France; de solliciter 450 entreprises pour la reprise d'entreprises et d'accompagner 80 projets d'installation en France de centres de R&D ou de quartiers généraux.

Pour assurer ses missions, l'AFII réunit des services centraux (61 personnes) et un réseau de 23 bureaux à l'étranger couvrant une trentaine de pays (90 personnes – cf. annexe 5)²⁵. Elle dispose d'un budget de 20 M€ en 2012. Pour démultiplier son action, l'AFII s'appuie de plus de plus, en sus des partenaires traditionnels comme les ambassadeurs et les services économiques, sur des partenariats à l'étranger (CCIFE, CCEF) comme relais de communication sur les atouts de la France.

3.2.1.2. L'AFII a comme principaux interlocuteurs les agences régionales de développement (ARD)

L'AFII a contractualisé ses relations avec les régions au travers de conventions de coopération quinquennales. L'AFII forme avec elles un réseau dédié à l'accueil des entreprises étrangères en France. Cette coopération se traduit par :

- l'existence d'une procédure de partage de l'information sur les projets d'investissements étrangers (comité d'orientation et de suivi des projets étrangers, COSPE²⁶);
- des actions de co-prospection à l'étranger dans le cadre d'un mandat ;
- la mutualisation de certains moyens d'analyse et de veille économique ;
- des modules de formation partagée.

Par la tenue de réunions hebdomadaires et par la base de données sur laquelle il s'appuie, le mécanisme du COSPE assure la transparence du dispositif et permet à toutes les régions de disposer du même niveau d'information.

Ces mécanismes coopératifs n'excluent pas des actions en direct de la part des collectivités territoriales.

La plupart des régions et des départements, ainsi que certaines grandes agglomérations (Paris, Lyon, par exemple) disposent de leurs propres agences, en général sous forme d'associations loi de 1901²⁷. Au demeurant, chaque région a son propre schéma d'organisation et de répartition des missions de soutien à l'export, d'attractivité (tant à l'égard d'investisseurs étrangers que d'entreprises d'autres régions de France) et d'innovation, entre le conseil

²⁵ 8 en Europe, 4 en Amérique du Nord, 1 en Amérique du Sud, 7 en Asie, 3 au Proche-Orient et au Moyen-Orient.

²⁶ Le COSPE réunit l'AFII, la DGCIS, la DATAR et les agences régionales de développement (ARD).

²⁷ Le Conseil national des économies régionales (CNER) en recense 130 dont les missions relèvent à la fois du développement économique endogène et exogène des territoires (structuration des filières régionales et locales, aménagement des zones d'activités, innovation, attractivité d'entreprises françaises et étrangères).

régional, la CCI régionale et des agences spécialisées, qui peuvent exercer une ou plusieurs de ces missions à la fois²⁸ (cf. annexe 6). Les grandes agences de développement semblent des outils assez efficaces. C'est ainsi que sur la centaine de dossiers que traite l'ARD Ile-de-France, elle dit en avoir détecté la moitié elle-même. ERAI affirme aussi traiter la moitié des dossiers de la région Rhône-Alpes. Sans doute les régions Ile-de-France et Rhône-Alpes sont-elles des cas particuliers, en raison du rayonnement international de Paris qui lui permet d'attirer naturellement une partie des projets détectés par l'AFII, pour la première, et de son poids économique, pour la seconde. En revanche, il n'en va pas de même pour des régions moins favorisées, dont la tendance naturelle est de contourner l'AFII pour échapper à la transparence du COSPE qui ne peut, à leurs yeux, que bénéficier aux régions concurrentes.

On peut estimer, grossièrement, que les agences territoriales de développement consacrent des moyens du même ordre de grandeur que ceux de l'AFII à l'attractivité des investissements internationaux. Cela étant, il n'est pas certain que ces moyens soient utilisés de façon optimale en raison, d'une part, de la concurrence qui existe entre agences régionales, mais aussi de celle qui existe parfois entre agences régionales et agences infrarégionales (départements, métropoles), mais aussi des doublons qui peuvent exister à l'étranger entre bureaux de l'AFII et représentations des agences de développement.

Malgré des moyens limités (si on les compare par exemple aux moyens de la division investissements de UKTI au Royaume-Uni), l'AFII est créditée d'une bonne performance dans les différents rapports qui lui sont consacrés. Elle accompagne environ 350 projets par an soit près de la moitié des investissements réalisés en France, qui génèrent en moyenne entre 24 000 et 30 000 emplois sur les cinq dernières années. Les investisseurs rencontrés par la mission considèrent l'agence comme un point d'entrée utile : l'agence s'est ainsi dotée d'une équipe se consacrant à l'accompagnement des projets structurants et aux demandes d'expertise de la part des investisseurs étrangers pour faciliter la prise de décision et débloquer les dossiers. Mais de l'avis général son poids vis-à-vis des administrations françaises reste modeste lorsqu'il s'agit de faciliter les conditions de l'implantation (visas ou autorisations diverses), compte tenu des lourdeurs des procédures administratives. Il n'en reste pas moins difficile de relier directement l'activité de l'AFII aux décisions d'investissements qui impliquent aussi les acteurs locaux et reposent sur des critères très variés (dont l'offre des concurrents européens de la France).

²⁸ Voir Annexe 5.

3.2.2. Le système est affaibli par un défaut d'orientations stratégiques, qui se répercute dans une action insuffisamment sélective

La multiplicité des objectifs assignés à l'agence est le reflet d'une tutelle éclatée, tant au niveau politique qu'administratif.

Le système des offres territoriales est insuffisamment sélectif. Le COSPE est indéniablement une enceinte qui assure la transparence et permet aux régions d'avoir une visibilité sur les dossiers en cours à l'AFII. En revanche, dans l'autre sens, le filtre semble assez large, pour répondre à l'exigence de neutralité de l'opérateur étatique vis-à-vis des territoires. Répondent aux demandes d'entreprises étrangères toutes les agences de développement qui le souhaitent (en général trois ou quatre dont le client étranger, qui dispose généralement d'offres concurrentes dans d'autres pays, ne retient guère plus de deux). Leurs dossiers d'offres sont transmis à l'entreprise étrangère, sous réserve d'un contrôle minimum de qualité par l'AFII. Certains dossiers n'échappent pas à une gestion politique par les cabinets ministériels, qui n'est malheureusement pas toujours heureuse. C'est ainsi qu'un des interlocuteurs de la mission a cité le cas d'une entreprise étrangère à qui on a fait visiter 32 sites en France, dont aucun ne répondait à son cahier des charges. En dehors de ce cas considéré comme exceptionnel par l'AFII, d'autres témoignages recueillis par la mission relèvent que le dispositif manque parfois de réactivité, lié probablement à la nécessaire concertation avec les différents territoires concernés.

Le dispositif est peu articulé avec les missions d'autres organismes publics qui participent à l'image de la France (Ubifrance, Atout France, Promosalons, Campus France). Même si ces différents partenaires ont des missions sensiblement différentes et des parties prenantes distinctes de celles de l'AFII, on observe que les objectifs convergent en termes notamment de communication sur l'image du site France.

Cette convergence s'est matérialisée jusqu'à présent avec l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) au travers d'une convention par laquelle l'AFII porte une campagne d'image axée sur l'innovation. Avec Atout France, dont les zones de recouvrement opérationnel portent surtout sur le tourisme d'affaires, l'AFII a signé également une convention. Faute de temps, la mission n'a pu approfondir l'analyse des synergies avec les autres acteurs (Promosalons²⁹, Campus France) qui doit faire l'objet d'une analyse dans le prolongement des réflexions sur la Marque France.

²⁹ Promosalons est une association loi 1901 qui regroupe des fédérations professionnelles, des institutionnels (CCIP, ville de Paris et la région d'Ile de France) et les grands organisateurs de salons. La vocation de Promosalons est la promotion des salons de ses membres : la France accueille 400 salons par an dont 100 internationaux sur lesquels 80 sont gérés par Promosalons.

3.3. Les moyens financiers publics se révèlent conséquents en dépit de leur éparpillement

3.3.1. La dispersion des moyens financiers se reflète dans l'éparpillement des modes de financement et des programmes budgétaires de rattachement

La diversité des sources de financements alloués à la politique d'internationalisation de l'économie fait écho à la variété des acteurs. Ainsi, les fonds publics qui financent cette politique transitent par différents vecteurs :

- les subventions provenant du budget général, accordées aux administrations centrales et déconcentrées, et aux opérateurs de l'État tels qu'Ubifrance et l'AFII pour mener à bien leurs missions ;
- les subventions provenant des budgets des collectivités territoriales, accordées aux agences dédiées à cette politique ou au financement d'aides financières aux entreprises ;
- les taxes affectées aux chambres de commerce et d'industrie (CCI), dont une partie est consacrée à l'activité internationale du réseau consulaire ou celles prélevées pour le compte d'organisations professionnelles type CPDE ;
- les dépenses fiscales et sociales, sous la forme de crédits d'impôt aux entreprises.

Au sein même des subventions de l'État, la multiplicité des programmes budgétaires auxquels sont rattachés les crédits nuit à la lisibilité d'ensemble de cette politique. Il n'existe pas de document permettant de donner une vision budgétaire consolidée de cette politique transversale, puisqu'aucun « jaune » annexé aux projets de lois de finances n'est consacré aux politiques de soutien à l'export, à l'attractivité du territoire, et plus largement à l'internationalisation de l'économie. Ainsi, il existe au moins neuf programmes budgétaires de rattachement :

- le programme 105 « action de la France en Europe et dans le monde », qui est consacré au fonctionnement de l'administration centrale du ministère des affaires étrangères et du réseau diplomatique ;
- le programme 112 « aménagement du territoire », qui finance une partie des subventions allouées à l'AFII ;
- le programme 114 « engagements financiers de l'État », sur lequel sont imputés les appels en garantie des produits distribués par la COFACE ;
- le programme 134 « développement des entreprises », qui finance les subventions accordées à Ubifrance et une partie des subventions de l'AFII ;

- le programme 154 « économie et développement de l'agriculture », dont une partie des crédits est consacrée au financement des aides à la promotion internationale *via* SOPEXA et ADEPTA, ainsi que les subventions de FranceAgriMer ;
- le programme 224 « transmission des savoirs et démocratisation de la culture », qui finance une partie des actions d'aide à l'export des industries culturelles ;
- le programme 305 « stratégie économique et fiscale », sur lequel sont imputées les dépenses afférentes aux services centraux de la direction générale du Trésor, ainsi qu'aux services économiques à l'étranger ;
- le programme 851 pour les « prêts à des États étrangers, de la réserve pays émergents, en vue de faciliter la réalisation de projets d'infrastructure » et le programme 110 « aide économique et financière au développement » pour l'assistance technique à des projets (FASEP).

Certains crédits affectés à un même organisme sont parfois répartis sur différents programmes, ce qui implique, dans le cas de l'AFII par exemple, la coexistence de deux responsables de programmes, le vice-président du CGEJET (pour le programme 134) et le délégué à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (pour le programme 112).

3.3.2 Malgré des sources d'information incomplètes, la mission estime que le montant global des fonds publics consacrés à l'internationalisation des entreprises représente un effort significatif

La mission s'est efforcée de reconstituer les coûts afférents aux actions relatives à l'internationalisation de l'économie française. Elle estime que plus de 600 M€ sont consacrés à cette politique par les divers organismes publics. Il convient de noter que les excédents opérationnels des procédures financières couvrent la moitié de cette somme (cf. annexe 4 sur les données financières).

De manière générale, la mission s'est heurtée au défaut de données fiables et complètes notamment concernant les moyens déployés par les régions et les collectivités locales. Elle s'est donc appuyée pour ces dernières sur des informations en provenance des DIRECCTE et sur ses déplacements pour reconstituer une fourchette approximative (cf. annexe 6).

Le soutien public à l'internationalisation des entreprises se décompose en deux grandes catégories :

Le soutien financier aux entreprises d'une part, qui passe par des financements directs et indirects :

- le produit d'assurance prospection, principalement à destination des PME, distribué par COFACE pour un total d'une centaine de millions d'euros en 2012 ;
- l'aide projet (RPE, FASEP) pour un coût État de l'ordre de 95 M€ (2012);
- les prêts et garanties distribués par OSEO ;
- les dépenses fiscales et sociales, sous la forme du crédit d'impôt pour prospection commerciale qui représente 13 M€ et les dépenses sociales associées au dispositif VIE évaluées par la Cour des comptes à 43 M€ ;
- les dispositifs de soutien délivrés par les collectivités territoriales, et plus particulièrement les régions ou les grandes métropoles.

L'accompagnement institutionnel des entreprises d'autre part, par :

- les services de l'État, notamment de la DG Trésor, aux échelons régionaux, nationaux et internationaux (60 M€) ou ceux du ministère des affaires étrangères (chiffre non disponible) ;
- les collectivités locales, qui interviennent par le biais de leurs services ou d'agences dédiées, pour un montant estimé par la DG trésor à 65 M€ pour le seul volet soutien à l'export. Pour l'attractivité, comme il n'existe aucun recensement, la mission, en adoptant une approche macroscopique³⁰, évalue les dépenses consacrées par les régions à l'attractivité entre 15 M€ et 40 M€ ;
- les opérateurs de l'État, tels qu'Ubifrance, l'AFII, SOPEXA, ADEPTA, FranceAgriMer, dont les subventions atteignent 150 M€ ;
- les CPDE³¹ (financés par taxes affectées) : Francéclat (3 M€) CTC (1,7 M€), CODIFAB (1,4 M€), DEFI (5,5 M€), soit environ 11 M€

³⁰ La mission s'est basée sur les données du CNER (<http://www.cner-france.com/>), la fédération des agences de développement et des comités d'expansion économique, qui regroupe 22 agences régionales ou interrégionales (soit la quasi-totalité), 50 agences départementales (soit la moitié) et 28 agences locales, indique pour ses adhérents un effectif moyen de 12 personnes et un budget moyen de 1,6 M€ -avec un écart type très important, puisque les extrêmes vont de 457 000 € à 6,56 M€-. Cela représenterait donc environ 1 200 personnes et 150 M€. Si on se risque à dire que l'attractivité des investissements internationaux représente entre 10 et 20 % de l'activité de ces agences, cela voudrait dire qu'elles y consacrent entre 120 et 250 personnes et entre 15 et 40 M€.

³¹ Francéclat (horlogerie, bijouterie, joaillerie, orfèvrerie, arts de la table) ; CODIFAB (ameublement et bois) ; CTC (industries du cuir, de la maroquinerie, de la ganterie et de la chaussure) ; DEFI (textile/habillement).

- les chambres de commerce et d'industrie en France (non disponible).

Pour les dispositifs gérés par la DG trésor, il convient néanmoins d'observer que les dépenses sont globalement compensées par les recettes générées par les procédures financières. Ainsi en regard des crédits pour l'assurance prospection, l'assurance-crédit est excédentaire de même que la stabilisation de taux, chaque année et sans discontinuer depuis 18 ans, **dégageant sur les trois dernières années un excédent opérationnel de plus de 300 M€ en moyenne annuelle, montant équivalent aux dépenses bénéficiant aux PME à travers l'assurance prospection, l'appui d'Ubifrance et le réseau international de la DG Trésor** (pour le détail voir annexe 4).

Au total, **les crédits alloués par l'État, quoiqu'en diminution régulière en raison des contraintes budgétaires, représentent encore une part largement majoritaire des fonds publics consacrés à cette politique, en dépit d'une montée en puissance des régions et de certaines grandes métropoles.** Les coûts de structure restent dominants par rapport aux budgets d'intervention. En consolidant les moyens humains dédiés à ces politiques, sur la base d'approximations, on totalise (hors organismes financiers) plus de 2 500 personnes pour l'État et ses opérateurs, 600 pour le réseau des CCI en France et 800 environ à l'étranger pour les CCIFE, sans compter les ressources déployées par les régions.

4. Les évolutions récentes du dispositif français restent limitées

4.1. En matière d'appui à l'export, des objectifs et un diagnostic communs émergent

Les pouvoirs publics ont longtemps misé sur l'augmentation du nombre de PME exportatrices en souhaitant amener de nouvelles entreprises à exporter (primo-exportateurs). Cette politique n'a pas eu les effets escomptés :

- l'appareil exportateur français reste dominé par les petites entreprises (cf. point 1) et la clientèle d'Ubifrance reflète cette structure. Le nombre et les caractéristiques des exportateurs français n'ont pas évolué significativement depuis 5 ans ;
- le dispositif d'appui, toutes procédures confondues, toucherait environ 10 % des exportateurs. Or, il existe un fort taux de rotation des entreprises accompagnées, un tiers d'entre elles présentes une année ne l'est plus l'année suivante, suggérant une insuffisante sélectivité, préparation ou suivi ;
- l'offre française est insuffisamment structurée en dehors de quelques filières spécifiques (nucléaire, aéronautique) contrairement à l'Allemagne dont les entreprises « chassent en meute ». Les différentes tentatives d'organiser l'offre française (Partenariat France puis Pacte PME International) n'ont pas donné les résultats

escomptés. Quant aux pôles de compétitivité, ils sont actuellement trop nombreux (81 dont seulement 18 mondiaux) et manquent pour la plupart de vision pour porter un plan d'internationalisation.

Ces éléments suggèrent plusieurs défis pour la politique du commerce extérieur: amener plus d'ETI à l'export et pour celles déjà présentes, élargir leurs marchés vers les pays émergents, par définition plus difficiles (60 % de leurs exportations se font encore dans l'UE) ; assurer la pérennité des entreprises françaises à l'export et contribuer à l'émergence de filières/groupements d'entreprises.

Ce constat a conduit le gouvernement à vouloir concentrer l'appui sur 1 000 ETI et PME à forte croissance en lien avec la mise en place de la BPI tout en cherchant à faire progresser le nombre d'exportateurs de 10 000 sur les 3 prochaines années.

Parallèlement au ciblage des entreprises, la ministre du commerce extérieur, sur la base des travaux de la DG Trésor a défini des priorités géographiques et sectorielles (47 couples pays/secteurs) qui correspondent à une analyse dynamique de la demande mondiale pour les secteurs d'excellence française et les filières d'avenir, présentés en quatre familles (mieux se nourrir, mieux communiquer, mieux se soigner, mieux vivre en ville).

Cette approche semble aujourd'hui faire consensus (cf. engagement État-régions). Il reste à construire une offre de services pertinente en fonction du profil des entreprises et répartir les rôles entre les partenaires à l'export en fonction de leur valeur ajoutée dans le dispositif.

4.2. En matière d'attractivité, les objectifs poursuivis restent nombreux reflétant la multiplicité des tutelles

Les objectifs fixés à l'AFII dans les textes se sont allongés au fil du temps et paraissent difficilement conciliables, tant ils mêlent les considérations d'aménagement du territoire, l'attraction d'investissements à haute valeur ajoutée ou ceux créateurs d'emplois industriels, la reprise d'entreprises en difficulté ou encore le maintien sous contrôle national de certaines entreprises françaises sensibles en raison de leur savoir-faire ou de leur marché. Les efforts de prospection liés à ces différentes cibles peuvent de ce fait envoyer un signal et une image contre-productive vis-à-vis des investisseurs étrangers.

La multiplicité des tutelles de l'AFII ne facilite pas les choix stratégiques clairs. Si les textes prévoient deux ministres de tutelle, le ministre chargé de l'économie et le ministre chargé de l'aménagement du territoire, la répartition des attributions ministérielles dans

l'actuel gouvernement fait que ce sont quatre voire cinq ministres qui sont impliqués avec des logiques sensiblement différentes. D'un côté, le ministère de l'économie et des finances obéit avant tout à une logique d'efficacité économique, sa tendance naturelle étant de chercher à favoriser des investissements importants aux endroits où ils sont le plus efficace économiquement. Le ministère du redressement productif, quant à lui, s'intéresse en priorité à la réindustrialisation du pays et à la création d'emplois, avec un accent mis récemment sur la relocalisation³². Enfin, la DATAR tend à privilégier des projets moins ambitieux et de plus petite taille, dans une logique d'aménagement du territoire, en disposant pour ce faire de certains outils (dont la prime d'aménagement du territoire).

La tutelle administrative n'est pas plus simple. C'est la DG Trésor qui intervient pour le compte du ministre chargé de l'économie et la DATAR pour le compte du ministre chargé de l'aménagement du territoire. En revanche, la DGCIS, bras armé du ministre du redressement productif, la mieux à même de juger de la qualité des dossiers industriels, n'est associée aux travaux de l'AFII qu'au travers du COSPE. Enfin, la composition du conseil d'administration (18 membres³³), si elle reflète la transversalité de la politique d'attractivité, est aussi à l'image d'un opérateur au carrefour d'intérêts multiples.

Au total, le dispositif d'appui à l'attractivité pourrait être sans doute plus efficace s'il ne courait pas plusieurs pistes à la fois et était dans certains cas plus sélectif dans le choix des candidatures territoriales transmises à un apporteur de projet d'investissement. Les pistes d'amélioration pour la politique d'attractivité résident donc dans une rationalisation des objectifs par la tutelle et un plus grand filtrage des offres territoriales. En matière d'organisation, la baisse continue des moyens de l'AFII, qui, selon de nombreux interlocuteurs de la mission, a atteint désormais un seuil critique (- 20 % en 5 ans), pose la question de son rapprochement avec d'autres structures afin de retrouver des marges de manœuvre et de nouveaux leviers d'action. La fusion avec Ubifrance a été évoquée (sur le modèle de ce que pratique la majorité des partenaires étrangers). Elle prolongerait la tendance actuelle (partage des locaux et des fonctions supports déjà opéré dans de nombreux pays), et permettrait de dégager des synergies opérationnelles compte tenu des liens qui existent entre export et attractivité. Le renforcement des liens avec le réseau international de la DG Trésor est une autre option compte tenu des synergies avec l'activité des conseillers économiques, dès lors que ceux-ci agissent comme correspondant de l'AFII sur la base des formules déjà utilisées dans un certain nombre de pays³⁴. À un horizon plus lointain, les chambres de commerce françaises à l'étranger, dont la composition binationale est certainement un atout, pourraient également être sollicitées.

³² C'est ainsi que le Ministère du redressement productif souhaite se doter de son propre dispositif d'appui à la localisation industrielle, en liaison avec l'AFII et la DATAR, en s'appuyant en région sur les Direccte.

³³ Outre l'ambassadeur délégué aux investissements internationaux qui préside l'agence (nommé par décret du président de la République), 7 représentants de l'État, dont 2 représentants du ministre chargé de l'économie, 2 représentants du ministre chargé de l'aménagement du territoire, un représentant du ministre des affaires étrangères, un représentant du ministre chargé de l'emploi et un représentant du ministre chargé de la technologie, 4 représentants des collectivités territoriales nommées après consultation des associations représentant les élus régionaux, 4 personnalités qualifiées et 2 représentants élus du personnel.

³⁴ Le chef du service économique est directeur du bureau AFII (avec ou sans collaborateur AFII) ou bien encore l'un des agents du SE agit comme correspondant (cf. cartographie en annexe).

4.3. La gouvernance et le pilotage stratégique du dispositif d'appui à l'internationalisation sont insuffisants

Au niveau national, la coordination interministérielle est limitée sur un sujet par nature transversal, qui implique de multiples politiques publiques. Ainsi, si le ministre du commerce extérieur est compétent pour la définition de la stratégie d'internationalisation des entreprises, la mise en œuvre de cette dernière dépend d'institutions différentes relevant d'autorités politiques distinctes : ministère de l'agriculture pour le volet agricole³⁵, ministère du redressement productif pour la politique industrielle et de filières, ministère de l'intérieur et ministère des affaires étrangères pour la politique des visas, ministère de la culture pour les opérateurs culturels, etc.

Ces difficultés sont amplifiées par l'organisation administrative. Les administrations centrales (et dans une moindre mesure leurs services à l'étranger) fonctionnent largement en mode vertical, chacune gérant de manière isolée son « bout » de politique publique. En outre, la capacité de l'État à définir les orientations stratégiques a été affectée par les réformes menées depuis dix ans avec l'externalisation des politiques à des agences et parallèlement, un affaiblissement des administrations avec la réduction de leurs moyens. Ainsi, malgré les fonds publics affectés, ce n'est que récemment que la DGCIS a entrepris de mettre en place des contrats d'objectifs avec les CCI (signés le 28 mai dernier entre le Premier Ministre et CCI de France), sans qu'il soit envisagé à ce stade de relier les fonds perçus avec les résultats. De même, les contraintes de moyens limitent la capacité de la DG Trésor à exercer la tutelle sur Ubifrance et à remplir son rôle de pilote vis-à-vis des partenaires.

Les efforts de coordination, menés notamment par Ubifrance, ont porté jusqu'à présent essentiellement sur la recherche de complémentarités, sans toucher aux structures ni aux doublons. Il en est résulté la multiplication de conventions croisées entre les acteurs sans simplification du système. Un autre instrument a été utilisé pour fédérer les efforts et éviter les doublons : « le programme France Export » listant les opérations collectives réalisées à l'étranger ou en France par les uns et les autres faisant l'objet d'une labellisation³⁶.

Si les cibles de l'intervention publique en matière d'internationalisation sont en voie de stabilisation, les modalités et la doctrine d'intervention ne sont pas pleinement clarifiées. Un certain nombre de choix n'ont pas été faits concernant Ubifrance notamment :

- quel modèle entre prestataire de service ou dispensateur de subventions, l'agence faisant aujourd'hui les deux ;

³⁵ La récente DSP à SOPEXA a été largement définie de manière indépendante par le ministère de l'agriculture en confirmant SOPEXA sur les actions collectives B to B, la plaçant ainsi en concurrence avec les opérations d'Ubifrance.

³⁶ L'opérateur qui peut-être une organisation professionnelle, une chambre de commerce, organismes privés bénéficient des subventions gérées par Ubifrance pour organiser des événements collectifs. 16 % du budget d'intervention d'Ubifrance est utilisée pour ce soutien. Il a été indiqué à la mission que ce pourcentage était en forte diminution depuis deux ans, Ubifrance utilisant prioritairement ces crédits pour ses propres actions.

- quel modèle entre le service public et la part d'activité fonctionnant selon une logique de marché ;
- quels critères pour les implantations géographiques d'Ubifrance : après une phase de constitution d'un réseau par transfert d'équipes en fonction d'une cartographie déjà existante, les choix reposent actuellement avant tout sur une logique d'organisation interne (structuration de bureaux sur la base de quatre filières) et de facturation. Ainsi, si Ubifrance s'est redéployée dans les pays émergents, l'agence reste fortement implantée dans l'Union européenne et les marchés faciles d'accès. Elle n'a pas ouvert de bureaux en propre dans certains pays difficiles mais à potentiel, en procédant dans certains cas à une délégation de service public (Nigeria par exemple) ;
- quels types de prestations et d'accompagnements selon le segment d'entreprises visées et leur phase de développement ?

Enfin, la question de l'allocation des moyens publics dédiés à l'attractivité par rapport à l'exportation (de l'ordre de un à dix aujourd'hui en termes d'effectifs) mérite d'être posée, dès lors que le gouvernement se fixe des objectifs ambitieux, avec une cible de 1 000 décisions d'investissements par an à l'horizon 2017 contre environ 700 actuellement.

5. Nos principaux partenaires européens ont engagé récemment des réformes ambitieuses

La mission a réalisé des déplacements dans plusieurs pays européens (Italie, Allemagne, Royaume-Uni et Pays-Bas) et un en Inde, complétés par la lecture des analyses comparatives disponibles à la DG Trésor. La plupart de nos grands partenaires européens ont engagé, parfois très récemment, des réformes de leur dispositif, afin d'accroître leur efficacité et d'en abaisser le coût pour les finances publiques.

5.1. Les dispositifs d'appui restent très différents

Le modèle allemand repose essentiellement sur les chambres de commerce³⁷ tant en Allemagne qu'à l'étranger. En Allemagne, chaque chambre de commerce locale dispose d'un département international. À l'étranger, les chambres binationales (AHK) implantées dans 85 pays, rattachées à la Fédération des chambres de commerce et d'industrie allemandes (DIHK), sont les prestataires principaux de services aux entreprises et aux fédérations professionnelles qu'elles facturent en général au prix du marché local. Le ministère fédéral de l'économie contribue à hauteur de 36 M€ en 2013 au budget de fonctionnement des chambres bilatérales et en contrôle la qualité. Le ministère de l'économie dispose aussi d'une agence **Germany Trade & Invest** (GTAI, 300 personnes) qui assure la mise à disposition d'informations sur les marchés étrangers (revues, études de marché, séminaire et services d'information en ligne) et effectue le travail « amont » auprès des entreprises. GTAI est la résultante de la fusion en 2009 de deux agences préexistantes, dédiées respectivement au soutien à l'export et au soutien à l'attractivité. Aujourd'hui, il est envisagé de rapprocher GTAI du réseau des chambres de commerce et d'industrie allemandes, en favorisant l'hébergement des agents de l'agence par les chambres de commerce. Les Länder les plus industrialisés ont leurs propres structures d'appui à l'international, à l'image de *Bayern International*, entreprise privée créée en 1995, détenue à 100 % par l'État libre de Bavière et subventionnée par le ministère bavarois de l'économie. Des conseillers économiques du corps diplomatique placés dans les ambassades assurent aussi la mise à disposition d'informations et les interventions politiques. S'y ajoute **la Fédération des foires et salons (AUMA)**, soutenue par les autorités fédérales, les Länder et les chambres de commerce. Au total, pour la partie État central, le dispositif coûte environ 140 M€ en subventions du budget fédéral (hors prise en compte des frais de personnel dans les ministères et dans les Länder).

Le modèle britannique repose sur une agence nationale, UKTI, dédiée à la fois à la promotion des exportations et à l'attractivité, dont le format et les missions sont en cours de redéfinition. UKTI est désormais placée sous la double tutelle du *Foreign and Commonwealth Office* (FCO) et du *Department of Business, Innovation and Skills* (BIS). Les réorganisations récentes doivent permettre le soutien à un plus grand nombre de PME et un meilleur appui aux grands contrats à l'étranger.

³⁷ L'adhésion à une chambre de commerce locale est obligatoire en Allemagne.

UKTI est incitée également à travailler plus avec les partenaires (ministères techniques, secteur privé, organisme de crédit export). Après avoir réduit considérablement l'échelon régional l'an dernier, le nouveau plan de réforme annoncé en avril 2013 vise à développer la capacité du secteur privé à fournir des services aux entreprises afin de prendre le relais de UKTI d'ici 2017 dans 21 pays prioritaires. Pour assurer cette trajectoire, UKTI va piloter un programme de « *capacity building* » en direction des chambres de commerce à l'étranger existantes ou à constituer. Parallèlement le réseau UKTI sera recentré sur le commerce stratégique (grands contrats, grands projets) tant au siège que dans les Ambassades. UKTI dispose de 2 700 personnes dont 1 220 à l'étranger, 550 au centre, et 400 en région pour un coût total de 250 M€ environ.

Le dispositif aux Pays-Bas qui résulte de réformes conduites sur les dix dernières années est très intégré. Il repose sur une agence du ministère de l'économie « Agentschap NL » qui porte les programmes en matière d'innovation, de durabilité et d'entrepreneuriat international et gère la marque internationale « Holland ». Elle se compose de 5 divisions : innovation, international, brevets, environnement et énergie/climat. Le soutien à l'internationalisation est porté par EVD, équivalent d'Ubifrance et de l'AFII, gérée en *joint venture* par le ministère de l'économie et celui des affaires étrangères depuis peu. Son réseau international est constitué principalement par le personnel des ambassades et des consulats³⁸. EVD propose des services de base gratuits aux entreprises et dispose d'un budget pour subventionner les prestations contractées auprès du secteur privé. Enfin, l'accent mis sur la diplomatie économique par la nouvelle coalition gouvernementale a conduit à une réorganisation ministérielle et administrative : création d'un ministre de plein exercice en charge du commerce extérieur et de la coopération au développement, transfert de la direction des relations économiques bilatérales du ministère de l'économie au MAE.

Le modèle italien, initialement très décentralisé du fait du poids des régions, est engagé dans une réforme visant à recentraliser et rationaliser les dispositifs de promotion à l'étranger (*sistema paese*) en mettant en réseau les différents acteurs sous la responsabilité stratégique d'un comité de pilotage national. L'agence nationale ICE ne dispose plus d'antennes en région et s'appuie sur les chambres de commerce ; celles-ci organisent des séminaires et des rencontres acheteurs et gèrent en partenariat avec les autres acteurs un site « *world pass* » ; à l'étranger ICE et les chambres se répartissent les opérations collectives sur la base d'une programmation commune annuelle. Les moyens de l'ICE ont été temporairement revus à la hausse après il est vrai des coupes importantes l'an dernier.

³⁸ EVD gère en direct le réseau des attachés scientifiques et les 20 bureaux de NFIAS déployés auprès des ambassades dans les pays prioritaires, les 21 Netherlands Business Support Offices (NBSO) structures de droit local utilisées pour leur souplesse de statut. L'intégration dans les Ambassades va se traduire par la mise en place d'un SI commun pour le partage des contacts et la désignation d'un chef de file pour l'action d'influence économique, conjointement par les deux Ministères, et choisi sur des critères de compétences en matière économique et commerciale.

5.2. Des points communs émergent toutefois dans les évolutions récentes

Plusieurs évolutions récentes convergent dans la plupart des systèmes étrangers de soutien à l'internationalisation des entreprises :

- **une volonté affichée au plus haut niveau politique** (généralement le chef du gouvernement) de mobilisation sur les enjeux du commerce extérieur et de l'investissement étranger comme relai de croissance ;
- **la mise en place d'une plus grande coordination interministérielle** : en Italie, création d'un comité de pilotage stratégique animé conjointement par le ministère du développement économique et le MAE associant toutes les parties prenantes (patronat, chambres de commerce, banques, régions ainsi que les institutions dédiées aux aides financières et à l'accompagnement) appelé à définir les priorités d'action et la répartition des rôles de chaque acteur ; la nomination d'une personnalité de premier plan, Lord Green, pour animer la politique commerciale extérieure au Royaume-Uni ;
- **un réalignement des priorités sur quelques cibles géographiques et sectorielles** : cette démarche est particulièrement nette au Royaume-Uni et aux Pays-Bas ;
- **des agences publiques en charge des deux volets de l'internationalisation, à la fois l'export et l'attractivité**, considérés comme complémentaires même si au sein des organismes les métiers demeurent scindés ;
- une mobilisation des ambassadeurs et de leurs services sur **la diplomatie économique** ;
- **une meilleure cohérence** recherchée entre les appuis institutionnels et les appuis financiers, en général gérés par des structures différentes.

La mission a par ailleurs relevé des différences notables avec le système français, notamment par rapport à Ubifrance :

- la part de la facturation dans les ressources des organismes d'appui est inférieure à 10 % (4 % pour le Royaume-Uni, 3 % pour l'Italie) contre 35 % pour Ubifrance ;
- l'Espagne, le Royaume-Uni et l'Allemagne (pour les nouveaux Länder) réalisent des prestations gratuites pour les primo-exportateurs ;
- la gamme de prestations est plus large chez Ubifrance que chez ses homologues étrangers ;

- la couverture pays est sensiblement plus importante dans les autres pays que pour Ubifrance : 93 pays pour l'ICE, autour de 80 pays pour l'Allemagne et le Royaume-Uni contre 66 pour Ubifrance (y compris les DSP). Le Royaume-Uni a des objectifs de redéploiement ambitieux des effectifs actuels de UKTI vers les pays émergents ;
- les dispositifs nationaux sont dotés de prolongements très variables au niveau régional : en dehors de l'Allemagne et du Royaume-Uni, peu de pays entretiennent un réseau spécifique de leurs agences en région.

Deuxième partie : Recommandations

Les réformes proposées par la mission sont guidées par plusieurs idées fortes qui se veulent une réponse aux attentes des entreprises et à l'objectif d'efficacité globale du dispositif dans un contexte budgétaire contraint:

- remobiliser l'ensemble des acteurs,
- renforcer la lisibilité du dispositif pour les entreprises (au niveau national, régional et à l'étranger),
- simplifier, optimiser, élargir et professionnaliser l'offre de services,
- définir une gouvernance claire et forte aux différents niveaux,
- et engager des évolutions de structures pour simplifier le système tout en améliorant les prestations offertes aux entreprises, l'État montrant l'exemple.

La mission avait principalement pour objet l'optimisation des dispositifs d'appui institutionnel à l'internationalisation des entreprises. Aussi, de nombreux axes de réforme et d'évolution, tels que la mise en place d'une marque France, l'approfondissement d'une approche par filière ou encore le développement d'une politique d'influence normative auprès des institutions communautaires ou multilatérales, n'ont pas été traités dans ce rapport, en dépit de leur intérêt et de leur pertinence.

Dans le cadre de sa réflexion, la mission a envisagé quatre scénarios principaux :

- **un premier scénario de *statu quo* amélioré**, fondé sur un simple renforcement de la coordination entre les acteurs, à tous les niveaux (régional, national, international). Dans les régions, il s'agirait ainsi de mieux articuler les actions des conseils régionaux, principaux acteurs du développement économique, et celles de la BPI. Au plan national, l'objectif serait d'assurer la cohérence des 22 politiques régionales avec la politique nationale décidée par le gouvernement. À l'étranger, l'essentiel serait d'obtenir une meilleure coordination entre Ubifrance et les CCIFE. Ce scénario minimaliste offrirait l'avantage de la facilité de mise en œuvre, sans réel changement de paradigme. Il n'a toutefois pas fait la preuve jusqu'à présent de sa capacité à régler les problèmes pendants, ne répond pas aux attentes des entreprises et risque de ne pas être à la hauteur des enjeux actuels.
- **un deuxième scénario de désengagement de l'État** au profit du secteur privé, des organismes consulaires et des régions, qui interviennent déjà largement dans ce domaine. Il répondrait à l'objectif de simplification et permettrait sans doute de faire des économies de court terme, au moins au niveau central.

Comme dans le scénario précédent, les inconvénients l'emporteraient toutefois sur les avantages, puisque les enquêtes montrent clairement que les entreprises souhaitent l'intervention de l'État pour soutenir leurs exportations et que l'État intervient à cette fin même dans les pays de tradition libérale (Royaume-Uni ou Pays-Bas notamment). En outre, ce désengagement public laisserait entier le problème du manque de coordination. Il le renforcerait même en l'absence d'une entité organisatrice. La multiplication des initiatives qui en résulterait n'offrirait aucune garantie quant à la bonne adéquation des moyens publics et à l'optimisation de leur utilisation. Il donnerait de surcroît un contre-signal, au moment où le déficit de la balance commerciale n'a jamais été aussi préoccupant et où notre attractivité se dégrade.

- **un troisième scénario de renforcement du rôle de l'État**, sur le modèle italien ou espagnol de ces dernières années. Il s'agirait de recentraliser le dispositif en limitant le rôle des régions et/ou en augmentant les crédits centraux dédiés au soutien à l'exportation. Les avantages seraient réels en termes de simplification et de lisibilité. Néanmoins, un tel scénario n'est compatible ni avec notre impératif de réduction des dépenses publiques³⁹, ni avec le principe de libre administration des collectivités territoriales garanti par l'article 72 de la Constitution.

Aucun de ces scénarios n'étant pertinent et/ou adapté à la gravité de la situation, **un quatrième** s'impose, qui consiste à optimiser l'ensemble des outils et à mieux mobiliser nos moyens. Après les démarches fondées sur une coordination légère des acteurs, du type « charte de l'export » ou « équipe de France de l'export », qui ont joué un rôle utile mais ont montré leurs limites, le scénario proposé se veut plus structurant et novateur.

Par conséquent, la mission propose un certain nombre de mesures concrètes (partie 1), dont la mise en œuvre dans la durée suppose que la gouvernance d'ensemble des dispositifs soit renouvelée (partie 2) et que des évolutions institutionnelles importantes soient mises en œuvre (partie 3). **Il y a donc un lien étroit entre ces trois volets qui doivent être conduits parallèlement.**

³⁹ En effet, il est peu probable que les autres acteurs publics réduisent leurs dépenses à due concurrence de l'augmentation de celles de l'État.

1. L'optimisation de la politique d'internationalisation de l'économie passe, en premier lieu, par une simplification et une amélioration de l'offre de services aux entreprises

1.1. La lisibilité des dispositifs de soutien doit être renforcée

Face à la multiplicité et à la dispersion des acteurs du soutien à l'internationalisation des entreprises, la mission propose en premier lieu de concevoir une **bannière commune** « *France international* », sous laquelle chacun d'entre eux pourrait se rassembler. Cette bannière présenterait aux entreprises et partenaires étrangers une visibilité renforcée et plus homogène de la France, notamment lors des salons internationaux qui rassemblent souvent de nombreux acteurs français.

Ainsi, les différentes entités, tout en conservant leur dénomination propre, intègreraient la marque *France international*, ou toute autre marque commune qui serait retenue, dans leur enseigne. Cette mesure serait le préalable à un rapprochement institutionnel plus ambitieux (cf. partie 3). En outre, la mise en place de cette bannière s'articulerait avec un rapprochement des acteurs au sein de maisons communes, en région et à l'étranger.

<p>Proposition n° 1 : Créer une bannière commune <i>France international</i> permettant de fédérer tous les acteurs sous une même marque</p>

Le problème rencontré aujourd'hui par les entreprises n'est pas le manque d'information mais plutôt sa qualification compte tenu de sa profusion sur le net. La plupart des partenaires du commerce extérieur, publics et privés (les banques, les régions, les opérateurs) ont développé des sites web selon des modalités d'accès variables (payants ou gratuits); or ceux-ci ne fournissent pas toujours une information complète et cohérente. Leur multiplication participe à la confusion perçue par les entreprises.

Un site web unifié, fédérant l'ensemble des partenaires publics et privés, en liaison étroite avec les sites mis en place par les régions, devrait offrir un accès reconnu à l'ensemble du dispositif. Ce site mettrait ainsi à la disposition des entreprises une information complète et actualisée, tant sur l'ensemble des aides à l'export que sur les dispositifs d'accompagnement ainsi qu'un premier niveau gratuit d'information sur les pays et les marchés. La gestion de ce site devrait être confiée dans un premier temps à Ubifrance en liaison avec les autres acteurs, puis à terme à l'agence *France International* dont la mission propose la création (cf. partie 3).

Ce portail Internet devrait être complété **par un réseau social destiné à faciliter les échanges d'expériences et de conseils entre entreprises**, notamment en vue du

référencement d'experts (avocats, fiscalistes...). Il pourrait être un moyen de fédérer les différents réseaux existants (clubs d'affaires, CCEF notamment), sur le modèle de ce qui a été mis en place récemment au Danemark dans le cadre d'une initiative public/privé.

Proposition n° 2 : Créer une plateforme web unifiée sur l'ensemble des dispositifs de soutien à l'internationalisation des entreprises avec une information de base gratuite, assortie d'un réseau social.

Lors de l'enquête, les entreprises ont toutes salué les initiatives en région tendant à regrouper sous un même toit les différents interlocuteurs utiles ou du moins avoir un point d'accueil pour l'orientation dans le dispositif d'appui. Localement, l'organisation des partenaires pourrait s'inspirer des Maisons de l'International, pour créer à la fois un point d'entrée unique (virtuel mais idéalement physique) et d'orientation. Ces plateformes deviendraient les correspondants de l'agence France International suite au rapprochement des équipes d'Ubifrance et de CCI International (*cf. partie 3*).

L'Espace international de Lille constitue un exemple de regroupement sur un même plateau des acteurs économiques du Nord-Pas-de-Calais qui œuvrent à l'accompagnement des entreprises sur les marchés internationaux et à la promotion de la région : DIRECCTE, UBIFRANCE, CCIR International, chambre des métiers et de l'artisanat. La création de cette plateforme reste compatible avec l'existence d'un maillage d'accueil pour les formalités de type carnet ATA ou certificat d'origine, notamment au sein du réseau consulaire.

Proposition n° 3 : Favoriser l'hébergement des acteurs régionaux dans des maisons communes « de l'international »

La création de « Maisons de la France » sur le modèle de ce qui se fait dans certains pays ou villes (Atlanta, Séoul où les principaux acteurs -en dehors de la chambre de commerce - Promosalons, Ubifrance, AFII, Atout France, SOPEXA, sont regroupés sur un même plateau avec le service économique) est fortement attendue. Le rapprochement physique des acteurs qui prendra du temps, compte-tenu du poids des questions immobilières dans un tel projet, devra être précédé par une mise en réseau virtuelle, avec un portail internet unique -pendant du site web national- et la désignation d'un point d'entrée bien identifié. Cette démarche devra être coordonnée par les Ambassadeurs avec les conseillers économiques en lien avec le comité de pilotage national (*cf. propositions 16 et 21*) et s'appuyer sur la diffusion des bonnes pratiques identifiées dans les différents pays.

Proposition n° 4 : Optimiser les implantations à l'étranger autour du concept de « Maison de la France »

Les difficultés à trouver le bon interlocuteur pour une entreprise peu familiarisée avec le dispositif français, une PME ou une TPE primo-exportatrice ou pour un investisseur étranger réalisant un premier investissement en France, peuvent suffire à faire abandonner un projet. **La création d'une équipe, à compétence nationale, dont le rôle serait d'orienter les entreprises vers le meilleur interlocuteur, sans traitement de leur dossier au fond, devrait pallier ces difficultés.**

Cette même équipe pourrait également intervenir pour traiter les « irritants ». Certaines formalités sont longues et compliquées. Une difficulté réglementaire, parfois simplement due à l'incompréhension d'un dispositif par l'entreprise ou par son interlocuteur administratif, ou un retard dans le déroulement d'une procédure, peut les rendre inextricables. D'autres difficultés peuvent nuire à l'image de la France - accueil des familles des expatriés, accès à la protection sociale - et seraient également soumises à cette équipe.

Cette équipe pourrait être mise en place au sein de l'AFII et d'Ubifrance et commune à ces deux agences, avant d'être intégrée à l'agence *France international* (cf. partie 3).

Proposition n° 5 : Créer à l'AFII et chez Ubifrance une <i>hotline</i> pour les exportateurs et les investisseurs étrangers
--

Enfin, dans cette perspective d'amélioration de l'accès des entreprises au dispositif, la mission tient à saluer **la mise en place du volet « export » de BPI France qui devrait permettre de rationaliser le catalogue des aides financières et de rassembler les experts d'OSEO, de Coface et d'Ubifrance au sein des antennes régionales de BPI France.** Cette évolution du paysage institutionnel devrait représenter un important facteur de simplification et d'amélioration de la lisibilité des outils ainsi que la garantie d'un accompagnement global et personnalisé dans la durée pour les ETI et PME de croissance.

1.2. Les acteurs doivent être (re)mobilisés autour d'objectifs communs

Le conseil stratégique pour l'attractivité de la France, créé en 2003 et composé de dirigeants français et étrangers de très grands groupes internationaux, fournit au gouvernement une appréciation de la compétitivité de la France et des recommandations pour renforcer son attractivité.

Il a ainsi été à l'origine du crédit impôt recherche ou du statut du chercheur. Irrégulièrement réuni depuis, ce conseil permet de disposer d'une expertise particulièrement qualifiée intégrant une appréciation très complète de la situation des marchés internationaux. Le ministre de l'économie et des finances avait annoncé une réunion de ce conseil au premier semestre 2013. **Il conviendrait donc de réactiver ce conseil, en prévoyant de le réunir régulièrement à haut niveau politique.**

Proposition n° 6 : Réactiver le conseil stratégique de l'attractivité

La mobilisation des acteurs sera facilitée par la prise d'initiatives visant à sensibiliser chacun sur l'importance prioritaire du redressement du commerce extérieur et de l'attractivité du site France. Il a semblé à la mission que **l'organisation d'une année française de l'export et de l'attractivité en 2014** créerait une bonne occasion de communiquer sur l'ensemble des dispositifs existants et ceux mis en œuvre à la suite des recommandations formulées dans ce rapport. Cette année de l'export et de l'attractivité devrait être considérée comme une grande cause nationale, mais déclinée dans toutes les régions. Certaines régions ont d'ailleurs déjà pris des initiatives de ce genre, comme les rencontres de l'international en Rhône-Alpes, les journées de l'export en Midi Pyrénées par exemple. L'année de l'export et de l'attractivité pourrait donc fournir un cadre permettant de renforcer et de fédérer ces initiatives, en leur donnant un nouvel élan.

Proposition n° 7 : Organiser une année française de l'export et de l'attractivité en 2014

Le réseau des CCEF peut apporter une réponse appropriée à nombre de PME innovantes ou primo-exportatrices, dans la mesure où, disposant d'une réelle expérience de l'export et répartis sur l'ensemble du territoire, les conseillers sont en mesure d'établir avec les chefs d'entreprises concernés des relations de proximité. Ces actions dites de « parrainage », exercées à titre bénévole par les conseillers du commerce extérieur, qui constituent une de leurs trois missions principales à côté du conseil aux pouvoirs publics et de la formation à l'international, peuvent s'avérer particulièrement utiles pour des patrons d'entreprises moins expérimentés. Les CCEF sont généralement très désireux de remplir ce rôle mais sont parfois déçus par le peu de sollicitations qu'ils reçoivent en matière de parrainage. **Un effort de mobilisation et de publicité du réseau doit être consenti à cet effet.** Il faudrait donc inciter les opérateurs chargés du soutien à l'export (UbiFrance, CCI, agences régionales) à recourir davantage au réseau des CCEF en complément de leurs propres actions et impliquer ce réseau au sein de la future agence *France international* (cf. partie 3).

Proposition n° 8 : Améliorer la visibilité des CCEF afin de mieux les mobiliser

Les dispositifs de portage de PME par des grandes entreprises - qui donnent lieu à des réalisations concrètes encourageantes - dépendent actuellement des initiatives individuelles. Leur impact concret reste à ce jour limité, à l'exception des politiques mises en œuvre par un tout petit nombre de grandes entreprises (Total, GDF Suez, Carrefour par exemple) qui méritent d'être soulignées. Il serait utile de veiller au partage et à la diffusion des bonnes pratiques dans ce domaine, de manière à ce que les entreprises volontaires bénéficient d'informations à ce sujet.

Afin de donner une nouvelle impulsion à cette politique, il convient d'organiser son animation et son suivi. Plutôt que de créer un organisme supplémentaire spécialisé dans ce domaine - le dernier en date, « Pacte PME International » a d'ailleurs été supprimé récemment -, la mission recommande de confier ce rôle à Ubifrance puis à la future agence *France International*.

Proposition n° 9 : Assurer le suivi et l'animation du portage par les grandes entreprises

1.3 Les démarches administratives à l'international doivent être simplifiées

L'investisseur international est confronté à une multiplicité de démarches administratives. Le succès de l'implantation en France d'un investisseur étranger dépend souvent de la rapidité avec laquelle son projet se développe, alors qu'il doit effectuer de nombreuses démarches et formalités, indépendamment de la recherche d'une implantation et de collaborateurs : création de la structure juridique, immatriculation au registre du commerce et des sociétés, inscriptions auprès des organismes sociaux - URSSAF, caisses complémentaires -, référencement fiscal, titre de séjour, autorisation de travail, voire autorisations pour des installations classées.

Des propositions ont d'ores et déjà été formulées dans le sens d'une meilleure coordination des acteurs, dans le rapport annuel de l'AFII pour 2012, ainsi que dans le rapport du sénateur Paul Giaccobi de 2010 sur l'attrait de la France pour les investisseurs étrangers. Le rapport de l'AFII recommandait ainsi que soit mise en place une charte sur l'accueil des investissements étrangers (*cf. encadré ci-dessous*).

Encadré 2 : Proposition de l'AFII d'une charte sur l'accueil des investissements étrangers

L'objectif est de fédérer autour d'un référentiel certificateur commun les administrations et opérateurs publics les plus exposés au contact avec les entreprises étrangères et leurs dirigeants ou salariés, ou chargés d'une mission ayant un impact direct sur l'attractivité économique.

Sont concernés, en dehors des administrations, consulats et préfectures : le service d'accueil des non-résidents, le service d'accueil fiscal des entreprises étrangères, le centre national des firmes étrangères, l'office français de l'intégration et de l'immigration, Campus France, Atout France, les aéroports des grandes métropoles notamment.

Les engagements pris dans le cadre de cette charte devront être pris en concertation avec les administrations et organismes concernés, ainsi qu'avec les usagers que sont, en l'espèce, les ressortissants étrangers ou français travaillant pour des entreprises étrangères.

Ils pourraient inclure, en particulier, les points suivants : production d'informations en langue étrangère à l'intention des publics d'affaires, sociétés et ressortissants étrangers ; mise en place d'accueils anglophones ; engagements en termes de réactivité et de délais ; évaluation annuelle de satisfaction.

Source : Rapport annuel de l'AFII sur l'attractivité – 2012.

La mission recommande, dans le prolongement de ces propositions, de renforcer le dispositif existant au sein de l'AFII **en désignant un interlocuteur unique, en liaison avec les correspondants régionaux** (qui pourraient être désignés dans le cadre des PRIE). Il serait clairement investi du rôle d'interface entre l'investisseur et les différentes administrations publiques impliquées afin de gérer la complexité administrative, de réduire les délais et de coordonner les différentes procédures dans le cadre d'une charte, telle que celle recommandée par l'AFII. Un tel dispositif améliorerait singulièrement l'accueil des investisseurs étrangers et l'image qu'ils véhiculent de la France à l'extérieur.

La mission souscrit également aux propositions formulées par l'AFII et recommande notamment que des engagements soient pris en termes de réactivité, de délais et d'efficacité des réponses apportées.

Proposition n° 10 : Simplifier les démarches administratives pour les investisseurs étrangers, en :

- **désignant un interlocuteur unique pour chaque projet d'investissement étranger,**
- **fixant des objectifs de réactivité, de délai et d'efficacité, communs aux administrations et organismes concernés, dans le cadre d'une charte dédiée**

Par ailleurs, la simplification de l'accès au territoire français pour les entreprises engagées à l'international représente également une voie d'amélioration cruciale. **Plusieurs pistes devraient être envisagées au sein de l'espace Schengen, telles que la délivrance de visas électroniques et la mise en place d'un système d'accréditation.**

Les entreprises exportatrices se plaignent de difficultés pour faire venir leurs clients, leurs fournisseurs ou leurs collaborateurs d'origine étrangère en France. Malgré les efforts importants des services consulaires, les délais et les difficultés rencontrées, que signalent régulièrement les entreprises, ne sont pas à la hauteur de l'enjeu économique⁴⁰.

Au-delà de la modernisation des moyens informatiques chiffrés à 40 M€ par un rapport conjoint récent du MAE et du Ministère de l'Intérieur, refonte qui prendra nécessairement du temps, des mesures pratiques devraient être mises en place rapidement. Divers efforts ont été entrepris depuis 2006 avec notamment les « listes d'attention positives », la carte « compétences et talents » et les dispositions pour les salariés en mission, mais dont l'impact est limité. La mission recommande dès lors la mise en place d'une **procédure de labellisation des entreprises qui ont le plus besoin de visas délivrés dans de bonnes conditions** pour leurs personnels, leurs clients et leurs fournisseurs en s'inspirant des meilleures pratiques en vigueur chez nos partenaires européens. Sur ce sujet, la mission salue les instructions récentes transmises aux ambassades et aux consulats par le ministère des affaires étrangères et le ministère de l'intérieur. Il est cependant urgent d'aller plus loin en instaurant une liste d'entreprises agréées qui auraient la possibilité de signaler au service consulaire concerné, via un système sécurisé et en temps réel, les demandeurs de visa qui sont en relation d'affaires avec elles.

Cette relation suivie qui s'instaurerait entre les entreprises, les services consulaires et les préfetures permettrait de **sécuriser une procédure de visa accélérée, fondée sur une analyse des risques, pour laquelle les contrôles et les possibilités de refus seraient réduites au minimum**. Seules les entreprises connues et dûment référencées pourraient en bénéficier. La liste des 3 700 exportateurs agréés mis en place par la DGDDI pourrait par exemple se traduire par une inscription immédiate sur cette liste. Les organisateurs de salons et de conférences pourraient bénéficier d'un tel système selon des conditions précises. L'AFII pourrait inclure sur cette liste des entreprises étrangères en phase de prospection avancée pour un investissement en France.

⁴⁰ Si cette situation entrave le développement des courants d'affaires internationaux des entreprises françaises et la venue d'investisseurs étrangers, elle pénalise également très sérieusement le développement du tourisme, en particulier d'affaires. La mission a eu l'occasion de s'en rendre compte à Bombay où la mise en place des visas biométriques très en avance sur le déploiement du système par nos partenaires Schengen, a induit, selon Atout France, des détournements de flux touristiques et d'affaires au détriment de notre pays de l'ordre d'1,5 Md€ depuis 2006. Selon un rapport récent du ministère des affaires étrangères et de l'inspection générale de l'administration sur le sujet ce sont plusieurs centaines de millions d'euros d'activité économique qui sont perdues. Ainsi, là où la France délivre 400 000 visas par an aux visiteurs russes, c'est 600 000 pour l'Espagne et 700 000 pour l'Italie. En Chine, le consulat de Shanghai a refusé d'examiner plus de 10 000 demandes de visas en 2012 pour cause de saturation. Le délai pour obtenir un rendez-vous est de 8 semaines.

Le système pourrait être instauré rapidement avec un investissement informatique limité éventuellement cofinancé par les entreprises bénéficiaires.

Proposition n°11 : Simplifier et accélérer la délivrance des visas par la mise en place d'un système d'accréditation des entreprises en s'inspirant des meilleures pratiques chez nos partenaires européens, combinant amélioration de la sécurité et de la rapidité de la procédure

1.4 L'offre de services doit être améliorée et élargie

Un consensus émerge parmi les acteurs pour mieux différencier l'accompagnement et l'offre de services selon le profil et le stade de développement à l'international des entreprises et orienter vers le réseau le plus adapté aux besoins. Au-delà de la mise en place de plateformes d'accueil et/ou d'un point d'entrée unique dans le dispositif tant à l'étranger qu'en région, la mission recommande, par souci d'efficacité, que les rôles des partenaires soient plus précisément définis, notamment dans le cadre des PRIE en région, en fonction des compétences spécifiques des acteurs en France et à l'étranger.

A priori, l'accompagnement des ETI et des PME à fort potentiel - qui nécessite une approche globale (financière, appui à l'innovation et au développement international) et des prestations spécialisées et individualisées - devrait relever de BPIFrance en liaison avec les appuis proposés par la région. Celui des primo-exportateurs, PME ou TPE, qui implique des actions de sensibilisation, de formation, de diagnostic et d'information plus générales sur les dispositifs d'appui et les particularités des pays visés, serait réalisé par le réseau de proximité des CCI et des agences régionales de développement. Cette répartition des rôles permettrait d'accroître les efforts de détection des PME potentiellement exportatrices et des ETI tout en les préparant mieux et d'éviter ainsi les démarches redondantes des différents réseaux. Cette clarification des rôles et spécialisation des acteurs en région serait d'autant plus bénéfique pour l'entreprise qu'elle correspondrait à l'étranger à la mise en place d'une offre de service élargie fondée sur des complémentarités entre les différents acteurs du dispositif (cf. partie 3).

Proposition n° 12 : À l'occasion de la mise en place des PRIE et des plateformes d'accueil des entreprises à l'international, prévoir l'orientation vers les réseaux les plus aptes à répondre à leurs besoins d'accompagnement qui diffèrent en fonction de leur taille et de leur degré de développement à l'international

Les prestations offertes aux entreprises à l'étranger varient en fonction des acteurs : ainsi, plusieurs CCIFE et des réseaux d'agences régionales telles qu'ERAI et la Région Ile de France proposent aujourd'hui des centres d'affaires/pépinières comprenant des prestations d'hébergement, de domiciliation, de portage salarial et d'appui aux démarches commerciales pour les entreprises.

Ces services sont très appréciés des entreprises car ils facilitent grandement les efforts de prospection et d'implantation. La mission considère que ce type de services devrait être plus largement offert dans le cadre de l'amélioration du dispositif.

Il serait opportun qu'une meilleure organisation du dispositif d'appui à l'étranger, notamment dans le cadre des « Maisons de la France », rassemblant les acteurs français de soutien à l'exportation dans un pays étranger (*cf. supra*), permette d'offrir ce service de manière quasiment systématique dans les pays prioritaires, ce qui supposera dans certains cas la mobilisation de moyens publics en phase de démarrage.

Proposition n° 13 : Élargir l'offre de services proposée à l'étranger, en développant notamment les prestations d'hébergement des entreprises

Un des aspects déterminants du développement des PME à l'international est l'existence de ressources humaines spécialisées à l'export. Le programme des VIE unanimement salué par les entreprises répond en partie à ce besoin pour la mise en place de forces commerciales à l'étranger, d'autant plus efficace que le jeune bénéficie sur place d'un encadrement. Il manque encore souvent aux entreprises des ressources dédiées en France au développement à l'international. **Il serait utile de privilégier des formules d'aide à l'embauche de cadres export pour les PME pour lesquelles de tels recrutements représentent un investissement financier conséquent.** Plusieurs régions proposent d'ores et déjà des dispositifs de cofinancement ambitieux, pour les VIE ou pour l'embauche de cadres plus séniors sur des fonctions de développement de l'export (exemple de Rhône Alpes). L'extension de ces outils de financement à d'autres régions serait une voie d'amélioration du dispositif. Une autre formule envisageable, issue des travaux des assises de l'entreprenariat, consisterait à **faciliter l'intervention de cadres expérimentés des grandes entreprises en soutien aux PME.**

En contrepartie de ces mesures, qui représentent un coût supplémentaire pour les pouvoirs publics, il pourrait être envisagé de supprimer **le crédit d'impôt pour prospection commerciale** dont l'impact économique apparaît limité, compte-tenu du caractère très restrictif de ses conditions d'attribution.

Proposition n° 14 : développer les mécanismes de soutien à l'embauche de cadres export

Comme indiqué dans la partie diagnostic, l'AFII souffre de la multiplicité des objectifs stratégiques que veulent lui assigner ses différentes tutelles. L'attraction d'un investissement étranger ne doit pas avoir pour objectif premier l'aménagement du territoire. La mission considère que la démarche initiale vis-à-vis d'un investisseur étranger doit consister en priorité à lui vendre la France, et ensuite, de façon subsidiaire, à lui proposer une implantation régionale. Il faut dès lors éviter la concurrence excessive des régions sur un même projet, ce qui ne peut que créer de la confusion chez les investisseurs étrangers potentiels et les détourner de la France⁴¹.

Proposition n° 15 : Rationaliser les objectifs de l'AFII et en simplifier les tutelles

2. La refonte de la politique de soutien à l'internationalisation de l'économie suppose, parallèlement, un renforcement de la gouvernance

2.1 Au niveau national

Afin d'assurer une gouvernance claire et forte, la mission recommande de mettre en place des comités de pilotage réunissant tous les acteurs concernés et présidés par une instance disposant d'une réelle capacité de décision.

Ainsi, au plan national, un comité de pilotage devrait associer les acteurs publics et privés concernés par la politique d'appui à l'internationalisation des entreprises. Outre les ministères directement concernés (commerce extérieur, économie et finances, affaires étrangères et ministères techniques), ce comité réunirait les opérateurs (Ubifrance, AFII, et opérateurs spécialisés), les Régions, les organismes consulaires, les CCEF et les représentants des entreprises.

Ce comité de pilotage serait chargé de la définition de la stratégie de l'internationalisation des entreprises, de la détermination des pays et secteurs prioritaires justifiant l'intervention de l'État, de la coordination des acteurs du commerce extérieur et de la mise en œuvre des propositions de ce rapport qui seront retenues par le gouvernement.

Dans un souci d'efficacité, il apparaît à la mission que ce comité devrait être présidé par une personnalité disposant de l'autorité et de la disponibilité nécessaires. Les rapporteurs considèrent que le ministre du commerce extérieur est probablement le responsable le mieux placé pour assumer cette fonction sur la base d'un mandat défini par le Gouvernement.

⁴¹ Il importe de rappeler que la concurrence n'est pas seulement franco-française, mais qu'elle se joue avant tout entre la France et d'autres pays européens (Allemagne et Royaume-Uni, notamment) qui disposent, eux aussi, de réels atouts et qui, jouissent d'une meilleure image que la France dans le monde anglo-saxon et dans ses médias.

Sur un plan pratique, **ce comité pourrait se réunir en deux formations** : un comité stratégique présidé par le Ministre, réunissant toutes les parties prenantes sur une base trimestrielle ; un comité opérationnel, présidé par la DG Trésor, réunissant les principaux opérateurs selon un rythme plus soutenu, mensuel par exemple.

Proposition n° 16 : Constituer un comité de pilotage national réunissant les acteurs nationaux publics et privés

La priorité donnée au rétablissement des échanges extérieurs et à l'attractivité doit se traduire dans l'organisation de l'administration centrale. Les rapporteurs considèrent que ces missions doivent continuer à être assumées par la DG du Trésor et son réseau international, compte-tenu des liens étroits entre la définition de la politique économique, financière et commerciale au niveau national et l'insertion de l'économie française dans les échanges internationaux, mais que celle-ci doit s'organiser en conséquence. Il conviendrait en particulier que cette administration se dote d'un directeur international, nommé en conseil des ministres qui sera notamment chargé de mettre en œuvre la politique de soutien à l'internationalisation des entreprises. Il présidera le comité de pilotage national au niveau opérationnel (cf. proposition 16) et assumera la tutelle des organismes d'État qui, d'après les rapporteurs, devrait être simplifiée et de préférence unifiée pour être plus efficace. **Ces missions prioritaires seraient ainsi clairement incarnées par un haut fonctionnaire investi des pouvoirs nécessaires.**

Proposition n° 17 : Créer un directeur international au sein de la direction générale du Trésor

2.2 Au niveau régional

En écho au comité de pilotage national et dans le prolongement des initiatives déjà engagées dans de nombreux territoires, **les régions seraient encouragées à créer des comités de pilotage rassemblant les différents acteurs locaux. Ces comités devraient être présidés par les conseils régionaux qui devraient jouer le rôle de chef d'orchestre en déclinant la stratégie nationale au plan local et en coordonnant et en animant tous les partenaires.** Certaines régions ont d'ores et déjà mis en place des instances qui s'inspirent de cette logique. Il conviendrait donc d'en encourager la systématisation dans l'ensemble des régions sur la base d'un recensement des meilleures pratiques.

Ces comités seraient notamment chargés de veiller à la mise en œuvre des plans régionaux d'internationalisation des entreprises (PRIE). Pour faciliter le suivi des objectifs, la mission recommande la mise en place de mécanismes indépendants d'évaluation de l'efficacité des actions entreprises.

Proposition n° 18 : Constituer des comités de pilotage régionaux, sous la présidence des conseils régionaux, chargés de la mise en œuvre des PRIE et de l'évaluation des actions, au moyen d'évaluations indépendantes

Par ailleurs, afin de veiller à rationaliser le paysage institutionnel et éviter la création de nouveaux doublons, **la mission recommande un moratoire sur la création de nouvelles agences régionales de soutien à l'export et sur la création de nouvelles implantations à l'étranger par les agences existantes.** À l'heure où des efforts vont être déployés pour créer des instances de pilotage communes et pour réformer en profondeur et dynamiser le dispositif de soutien dans son ensemble, il paraît judicieux à la mission de faire une pause sur les nouvelles initiatives dans l'attente des résultats de la nouvelle stratégie proposée.

Cette recommandation vaut tout particulièrement pour les implantations internationales de ces agences, qui démultiplient le nombre d'acteurs à l'étranger au risque dans certains cas de brouiller l'image de la France.

Proposition n° 19 : Proposer aux régions de geler la création de nouvelles agences et de nouvelles implantations internationales d'agences existantes dans l'attente de l'élaboration d'un schéma concerté

Dans un souci de cohérence avec le volet international du projet de loi de décentralisation, le rôle international des pôles 3E des DIRECCTE devrait être supprimé. Leurs équipes internationales qui relèvent de la DG Trésor peinent à trouver leur place dans les DIRECCTE et à valoriser des compétences réelles en matière d'internationalisation des entreprises, souvent fondées sur une expérience de terrain et un parcours professionnel alternant postes à l'étranger et en France. Compte-tenu du faible nombre d'agents concernés (de l'ordre de 70 pour toute la France), une approche individuelle de leur carrière doit pouvoir être envisagée, en fonction de leurs souhaits et du contexte local :

- une vingtaine de conseillers maximum pourraient être rattachés au préfet ou au SGAR dans les régions fortement internationalisées pour exercer leurs missions régaliennes;
- les autres pourraient s'orienter vers des fonctions d'appui opérationnel pour renforcer les équipes actuelles en région (CCI, BPI ou régions) ou revenir vers les réseaux à l'étranger (Ubifrance, DG Trésor).

Proposition n° 20 : Supprimer la mission internationale des DIRECCTE, en réorientant les personnels de manière concertée

2.3 Au niveau international

La mission a constaté, au cours de ses entretiens à l'étranger, que la plupart des partenaires, conscients des enjeux pour les entreprises et l'économie française, étaient prêts à travailler ensemble pour constituer une offre cohérente, simplifiée et plus large pour les entreprises. Il ne manque la plupart du temps pour faire aboutir cette bonne volonté qu'une impulsion locale appuyée sur des instructions fortes données par le niveau central. Dès lors la mission recommande une approche ambitieuse mais graduelle menée localement, fondée sur une structure de pilotage avec des objectifs précis, en liaison avec le comité de pilotage national.

Dans chaque pays étranger, le **conseil économique sous la présidence de l'ambassadeur et avec l'appui du chef du service économique** deviendrait ainsi l'**outil principal de coordination du dispositif d'action économique extérieure**. Le conseil économique, veillerait à

- promouvoir la mise en œuvre **d'actions communes autour de priorités interministérielles bien définies dans le cadre du comité de pilotage national** ;
- **éviter au plan local la dispersion des efforts** des partenaires de l'action économique extérieure ;
- renforcer **la lisibilité du dispositif** pour les entreprises en précisant le rôle de chacun, au plan local, en cohérence avec le schéma national.

Proposition n° 21 : Confier à l'ambassadeur avec l'appui du conseiller économique la coordination des partenaires à travers le conseil économique

3. L'optimisation de la politique d'internationalisation de l'économie nécessite une évolution des structures

La dispersion excessive des acteurs nuit, de l'avis général, à l'efficacité de la politique d'appui à l'internationalisation. Il apparaît donc à la mission nécessaire de changer de paradigme en adoptant une démarche réellement fédératrice. Cette orientation devrait se traduire **par la création d'une grande agence** destinée à regrouper progressivement les principaux acteurs français concernés. Outre la simplification qu'elle représenterait, cette réforme devrait générer des économies structurelles à moyen terme.

3.1. La réforme de l'architecture d'ensemble du dispositif doit déboucher, à terme, sur la création d'une grande agence au niveau national

Pour les besoins du rapport **cette agence est appelée *France International***, mais pourrait prendre toute autre dénomination rappelant son ancrage national, économique et tourné vers les entreprises.

Cette grande agence aurait pour vocation de regrouper, à terme, la plupart des acteurs du secteur :

- Ubifrance qui serait le pivot du nouvel ensemble;
- l'AFII ;
- l'action internationale des CCI ;
- la partie internationale de certains organismes de soutien sectoriel : DSP de SOPEXA, ADEPTA, actions de promotion commerciale internationale de FranceAgriMer ;
- l'action internationale des CPDE.

Cette réorganisation devrait commencer par les organismes nationaux, l'État devant montrer l'exemple. Elle devrait également rechercher des synergies avec l'action des autres agences dédiées à l'international, en envisageant à terme le rattachement de Promosalons et du volet de promotion touristique d'Atout France⁴².

Compte-tenu de la multiplicité des statuts juridiques (EPIC, associations loi de 1901, sociétés de droit privé), de l'exercice souvent partagé entre plusieurs administrations de leur tutelle et de la variété des missions, le regroupement des organismes existants dans *France International* ne peut se faire ni de façon autoritaire, ni immédiatement. **Sa mise en œuvre devra se faire par étapes, dans le respect des règles en matière de consultation des institutions représentatives du personnel.**

<p>Proposition n° 22 : Créer, à terme, une grande agence <i>France international</i> dédiée à la politique de soutien à l'internationalisation de l'économie, rassemblant les organismes existants</p>

⁴² En effet, ces opérateurs ont déjà mis en place entre eux des coopérations ponctuelles y compris sous forme de représentations ou d'hébergement à l'étranger.

3.2. Une telle réforme devrait comporter quatre volets qui peuvent être menés en parallèle ou par étapes

3.2.1. Le premier volet de cette réforme suppose la création du comité de pilotage national évoqué *supra* (cf. *proposition 16*). Il constitue le préalable aux trois volets décrits plus loin.

Ce comité qui associerait les acteurs publics et privés concernés par la politique d'appui à l'internationalisation des entreprises jouerait un rôle de préfiguration de la future agence en particulier pour préparer les étapes du rapprochement entre les organismes destinés à la rejoindre.

Cette phase de préfiguration devrait permettre notamment d'adopter une nouvelle dénomination sociale fédératrice, telle que *France International* par exemple. Elle devrait aussi permettre de procéder aux nécessaires analyses juridiques pour dégager les pistes envisageables pour cette grande agence (cf. *encadré ci-dessous*).

Encadré 3 : Analyses juridiques requises pour la création de l'agence *France internationale*

Les analyses préalables devront porter notamment :

- **sur le statut de l'agence** : en toute première analyse, il semble qu'un statut d'entreprise commerciale, de type SA ou SAS, voire de GIE, serait probablement le plus approprié pour fédérer des structures publiques, de type EPIC, des structures commerciales de droit privé et des associations loi de 1901. Il permettrait en effet d'éviter à la fois des nationalisations, ce qui serait le cas s'il fallait intégrer des structures de droit privé dans un EPIC, et le cadre un peu léger d'une association loi de 1901 pour gérer des chiffres d'affaires qui se compteront en centaines de millions d'euros par an. Il permettrait en outre d'accueillir facilement de nouveaux partenaires, quel que soit leur statut public ou privé ;
- **sur le statut de ses personnels** : un statut de type commercial, pour peu que l'État en soit l'actionnaire majoritaire, devrait permettre d'accueillir, avec la souplesse nécessaire et sans trop de difficultés, des personnels aux statuts multiples : fonctionnaires en détachement, contractuels de l'État de droit public ou de droit privé, agents des CCI, salariés de droit privé ou agents étrangers de droit local.

3.2.2. Le deuxième volet porterait sur la rationalisation du dispositif d'appui de l'État, au sein de *France International* par :

3.2.2.1. La fusion entre Ubifrance et l'AFII :

Après avoir considéré les deux options d'évolution de l'AFII (rapprochement avec Ubifrance ou rapprochement avec la DG Trésor), les rapporteurs ont estimé que le regroupement des deux agences présentait plus d'avantages. Les deux scénarios ont leurs mérites et leurs défenseurs, mais il a semblé aux rapporteurs que le rapprochement Ubifrance-AFII s'inscrivait mieux dans la logique de simplification du dispositif et de regroupement des opérateurs prônés par le rapport.

La mission a noté que ce modèle d'agence unique traitant à la fois les questions export et attractivité était en vigueur chez tous nos principaux partenaires européens (Royaume-Uni, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Suède...). Cette intégration permettrait de développer des synergies concernant la promotion de l'image de la France, les économies logistiques, la mise en commun des réseaux, le partage d'informations et de contacts et des opérations communes. Il faudra veiller, comme l'ont fait les autres pays étudiés, au maintien du budget alloué à la politique d'attractivité et à la préservation de la spécificité des métiers de chacun. Il conviendra également de maintenir une liaison étroite entre les représentations de l'agence à l'étranger et l'Ambassadeur et le Chef des Services Economiques, compte-tenu pour le premier de la dimension souvent politique des projets d'investissements les plus importants, pour le second de sa mission permanente de promotion de l'attractivité du territoire et de valorisation des réformes économiques du gouvernement.

Cette fusion Ubifrance-AFII est relativement lourde sur le plan juridique et nécessitera une modification législative, puisque les deux organismes sont des établissements publics industriel et commercial créés par la loi. Malgré cette relative lourdeur, les rapporteurs considèrent que cette réforme devra être menée car elle répond clairement à une demande des entreprises, qui considèrent que la promotion de l'offre française et l'attractivité sont intimement liées. Elle constituera en outre un signe clair de la détermination de l'État à montrer la voie.

3.2.2.2. Le regroupement des actions de soutien agricole et industriel à l'export, au sein d'Ubifrance puis de la nouvelle structure *France international*

Les rapporteurs recommandent fortement de **rationaliser le dispositif d'appui sectoriel particulièrement émietté et coûteux** (près de 50M€ pour le seul État pour le secteur agro-alimentaire).

Les délégations de service public (DSP) dont bénéficient actuellement les organismes de promotion sectorielle dans le domaine agroalimentaire pour SOPEXA et du machinisme agricole pour ADEPTA, seraient ainsi confiées à Ubifrance/France International, avec les missions et les budgets correspondants.

Les personnels concernés par la DSP devraient être appelés à rejoindre la nouvelle agence ou éventuellement redéployés sur d'autres fonctions dans les entités d'origine.

On pourrait y adjoindre les activités B to B de FranceAgriMer, ainsi que les activités internationales des CPDE.

Dans le cas de ces organismes de soutien sectoriels, la mission a naturellement pris en compte dans sa réflexion les arguments en faveur du système actuel. Ils se fondent essentiellement sur la spécificité des secteurs concernés, notamment l'agriculture et l'agro-alimentaire, qui justifierait l'existence d'organismes de promotion spécialisés, ainsi que sur la qualité des actions entreprises par ces entités (SOPEXA en particulier). La mission ne méconnaît pas la portée de ces arguments, mais estime que dans ce domaine-là également, l'État doit montrer l'exemple en simplifiant ses structures et ses modes d'interventions, d'autant qu'elle a constaté qu'aucun autre pays comparable n'avait créé de dispositif spécifique pour ce secteur. Il conviendra en tout état de cause que la future agence France International tienne compte de la spécificité de ces secteurs dans son organisation et ses actions. L'association à sa gouvernance des ministères, en particulier le ministère de l'agriculture et de l'agro-alimentaire, ainsi que des organisations représentatives du secteur, devrait y concourir largement.

3.2.2.3. La transformation de l'agence *France international* en une société anonyme (SA) ou une société par actions simplifiée (SAS) à capitaux publics, dont le capital pourrait être progressivement ouvert à des entités ayant vocation à fédérer leurs efforts à l'international au sein de cette agence, voire à l'intégrer : la BPI, les CCI, les conseils régionaux ou leurs agences de développement. A partir de ce nouveau socle, d'autres opérateurs tels que Promosalons et Atout France pourraient être invités à rejoindre le capital de l'agence et lui déléguer l'exercice de leurs missions de promotion internationale.

Proposition n° 23 : Rationaliser le dispositif d'appui de l'État, avec :

- **une fusion entre Ubifrance et l'AFII au sein de *France international*,**
- **un regroupement des actions de promotion sectorielle au sein de *France international*, en associant à la gouvernance les ministères et les organisations professionnelles concernés,**
- **la transformation de la nouvelle entité *France international* en société de droit privé.**

3.2.3. Le troisième volet consisterait en un rapprochement entre Ubifrance/France international et CCI international en France et à l'étranger.

Cette étape pourrait, selon les rapporteurs, démarrer rapidement, en parallèle aux autres évolutions d'organisation proposées dans ce rapport.

Ce rapprochement est particulièrement important dans la mesure où il touche les deux principaux réseaux au contact direct avec les entreprises. **Cette évolution correspond à une demande forte des entreprises et constituerait un véritable progrès pour le système.** La mission est consciente des obstacles importants auxquels cette orientation ne va manquer de se heurter : les différences de statuts juridiques (public et parapublic pour les entités en France), privé pour les chambres de commerce à l'étranger, les différences de culture d'entreprises, un historique de relations marquées par la méfiance et les comportements non-coopératifs... Elle estime toutefois, après avoir testé les grandes lignes de ce scénario auprès des parties prenantes, que cette réforme d'envergure peut être menée à bien, pour peu qu'elle soit clairement impulsée au niveau politique adéquat et poursuivie avec fermeté et dans la durée. Compte-tenu de la difficulté du sujet et du poids du passé, la discussion entre Ubifrance et les Chambres de Commerce devra être conduite sous l'égide d'un facilitateur qui pourrait être le directeur international de la Direction Générale du Trésor (cf. proposition n°17) ou une personnalité extérieure offrant des garanties de neutralité. Pour déboucher sur un accord global et équilibré, cette négociation devra porter sur tous les sujets pendants : répartition des rôles et des prestations aux différents niveaux, rationalisation des implantations à l'étranger, optimisation du dispositif en France, transferts de moyens et de personnels...

Le rapprochement visé devra se décliner en France comme à l'étranger :

- **En France**, les avantages de ce rapprochement semblent évident : l'entreprise pourrait ainsi s'appuyer pour l'ensemble de son accompagnement (de l'information, du conseil, du diagnostic jusqu'aux démarches de prospection puis d'implantation) sur des équipes intégrées connaissant mieux l'entreprise et ses besoins. Cela déboucherait sur des forces de l'ordre de 1100 personnes (600 pour les CCI y compris l'activité formalités, 500 pour Ubifrance). La mutualisation des ressources devrait permettre de mener un effort accru de détection des PME faiblement exportatrices pour atteindre l'objectif de 10 000 nouveaux exportateurs fixé par le gouvernement et assurer une professionnalisation et une spécialisation accrues souhaitées par les entreprises.

Il permettrait à Ubifrance/France international de disposer de véritables équipes en région ; à CCI International de s'appuyer sur un réseau plus solide constitué de l'offre combiné des bureaux Ubifrance et des CCIFE, voire d'autres partenaires privés.

Sur le plan pratique, le rapprochement des équipes au niveau central et régional pourrait être engagé assez rapidement (il l'est déjà de fait dans les régions où les délégués d'Ubifrance sont hébergés dans les CCIR) de manière à mettre en place des moyens d'action mutualisés et renforcés : catalogues communs, centre de formation des personnels commun, interaction renforcée avec les fédérations professionnelles et filières, méthodologies unifiées, site internet commun...

Par la suite, ce rapprochement pourra trouver une incarnation juridique à travers :

- la création, à un stade intermédiaire si nécessaire, d'un groupement d'intérêt économique (GIE) permettant de réunir les deux structures ;
- l'entrée des CCI au capital de *France International*, dès que celle-ci existerait sous forme de SA ou de SAS (*cf. supra*).
-

Proposition n° 24 : Rapprocher progressivement Ubifrance puis <i>France internationale</i> et CCI international
--

- **À l'étranger**, ce rapprochement devrait se traduire par un réaménagement ambitieux mais progressif de la cartographie de la présence économique française visant à supprimer les doublons, élargir l'offre notamment en termes d'hébergements, et assurer une meilleure couverture territoriale des principaux marchés. Cette démarche sera facilitée par l'objectif de création de Maison de la France (*cf. proposition 4*) et l'action des Conseils économiques des Ambassades (*cf. proposition 21*).

Le nouveau paysage des implantations françaises devrait se caractériser par :

- **le rapprochement entre le bureau Ubifrance et la chambre de commerce bilatérale**, quand les deux organisations coexistent sur le même site pour aboutir à un catalogue unifié de prestations voire à une fusion;
- **le développement des formules de délégation de services publics (DSP)**, sur appel d'offre, dans les sites où la chambre est en mesure d'assurer un service complet et de qualité pour les entreprises. La mission considère que l'extension des DSP est une voie à explorer au-delà des quelques pays où ce schéma est déjà en place et des cas à l'étude. Outre la simplification de l'offre qu'elle procure, cette démarche devrait permettre à Ubifrance de se redéployer dans des pays où la présence de l'État est justifiée et indispensable faute d'alternative privée ou du fait d'un environnement des affaires difficiles, nécessitant une couverture étatique. Il est important également au moment où Ubifrance doit réorienter son activité vers des prestations individuelles et plus larges pour répondre aux besoins des entreprises qu'elle le fasse en bonne intelligence avec le secteur privé. En première analyse, pourraient être étudiées les situations au Chili, en Argentine, en Thaïlande, à Singapour, à Hong Kong, en République Tchèque (*cf. annexe 7*). Le contenu de la DSP pourrait être revu dans certains cas pour intégrer des éléments d'équilibre financier, d'autant plus si on vise à créer des solutions d'hébergement avec accompagnement ;

- en sens inverse, **le recentrage de certaines chambres sur leur fonction de club d'affaires** quand elles n'ont pas la taille critique pour intervenir efficacement et que d'autres acteurs apparaissent mieux placés ;
- **la labellisation de prestataires de services** soit comme correspondants d'Ubifrance, (sous la forme d'un contrat avec un consultant) quand Ubifrance n'est pas présent, soit pour répondre à des besoins non couverts par des organismes présents ;
- **la possibilité pour le service économique de redevenir un point d'entrée pour toutes les entreprises** y compris les PME et les ETI, dans les cas où ni Ubifrance ni un intervenant privé n'est en mesure de remplir la mission d'appui.

Ce réseau ainsi recomposé et labellisé « France International » deviendrait le réseau de référence des acteurs en région. Du fait de son ancrage à un organisme national unifié, de sa taille, de l'élimination des doublons, il pourrait gagner non seulement en efficacité, mais aussi en professionnalisme et offrir une gamme élargie de services.

Proposition n° 25 : Développer graduellement, sur une base pragmatique et négociée une nouvelle répartition des sites à l'étranger et des prestations entre Ubifrance et les CCIFE de manière à éliminer les doublons et mieux couvrir les marchés

3.2.4 Le dernier volet pourrait être celui du rapprochement entre *France International* et les agences régionales de développement.

Compte tenu du principe constitutionnel de libre administration des collectivités locales, ce rapprochement ne pourrait être que progressif, concerté et, bien entendu, sur la base du volontariat de la part des conseils régionaux concernés. Sans aller jusque-là, une étape intermédiaire pourrait consister en l'harmonisation des prestations et la complémentarité des implantations à l'étranger d'Ubifrance et des agences régionales de développement, sur le modèle de ce que sont en train de développer Ubifrance et ERAI. Cette harmonisation pourrait ensuite être élargie dans le cadre de l'accord global entre Ubifrance et les CCI mentionné ci-dessus qui gagnerait à être élargi aux agences régionales de développement.

L'agence *France International* pourrait devenir l'opérateur privilégié des régions, dans le cadre d'un mécanisme de contractualisation de leurs relations. Enfin, les régions pourraient entrer au capital de la nouvelle agence.

Proposition n°26 : Favoriser l'émergence de l'agence *France international* comme opérateur de référence des régions

Les entreprises étroitement associées à cette évaluation, au travers du comité de pilotage et les enquêtes, ont exprimé des attentes fortes en matière de simplification du dispositif d'appui et d'une meilleure adéquation des services rendus par rapport à leurs besoins. Le plan d'ensemble proposé par la Mission cherche à répondre à ces demandes. Il peut sembler ambitieux, mais sa mise en œuvre doit être progressive et concertée entre les partenaires, sous l'autorité d'un responsable clairement investi dans la mise en œuvre d'une telle réforme. Sa réussite dépend de la prise de conscience par l'ensemble des acteurs concernés de l'importance des enjeux et de la nécessité d'une démarche de transformation réelle.

Synthèse des recommandations

1/ Mesures en faveur de la lisibilité et de l'accessibilité des dispositifs de soutien

Proposition n° 1 : Créer une bannière commune *France international* permettant de fédérer tous les acteurs sous une même marque

Proposition n° 2 : Créer une plateforme web unifiée sur l'ensemble des dispositifs de soutien à l'internationalisation des entreprises avec une information de base gratuite, assortie d'un réseau social

Proposition n° 3 : Favoriser l'hébergement des acteurs régionaux dans des maisons communes « de l'international »

Proposition n° 4 : Optimiser les implantations à l'étranger autour du concept de « Maison de la France »

Proposition n° 5 : Créer à l'AFII et chez Ubifrance une *hotline* pour les exportateurs et les investisseurs étrangers

2/ Mesures visant à la mobilisation des acteurs

Proposition n° 6 : Réactiver le conseil stratégique de l'attractivité

Proposition n° 7 : Organiser une année française de l'export et de l'attractivité en 2014

Proposition n° 8 : Améliorer la visibilité des CCEF afin de mieux les mobiliser

Proposition n° 9 : Assurer le suivi et l'animation du portage par les grandes entreprises

3/ Mesures de simplification administrative

Proposition n° 10 : Simplifier les démarches administratives pour les investisseurs étrangers, en :

- désignant un interlocuteur unique pour chaque projet d'investissement étranger,
- fixant des objectifs de réactivité, de délai et d'efficacité, communs aux administrations et organismes concernés, dans le cadre d'une charte dédiée

Proposition n° 11 : Simplifier et accélérer la délivrance des visas par la mise en place d'un système d'accréditation des entreprises

4/ Mesures d'amélioration et d'élargissement de l'offre de services

Proposition n° 12 : À l'occasion de la mise en place des PRIE et des plateformes d'accueil des entreprises à l'international, prévoir l'orientation vers les réseaux les plus aptes à répondre à leurs besoins d'accompagnement qui diffèrent en fonction de leur taille et de leur degré de développement à l'international

Proposition n° 13 : Élargir l'offre de services proposée à l'étranger, en développant notamment les prestations d'hébergement des entreprises

Proposition n° 14 : développer les mécanismes de soutien à l'embauche de cadres export

Proposition n° 15 : Rationaliser les objectifs de l'AFII et en simplifier les tutelles

5/ Mesures de renforcement de la gouvernance

- Au niveau national

Proposition n° 16 : Constituer un comité de pilotage national réunissant les acteurs nationaux publics et privés

Proposition n° 17 : Créer un directeur international au sein de la direction générale du Trésor

- Au niveau régional

Proposition n° 18 : Constituer des comités de pilotage régionaux, sous la présidence des conseils régionaux, chargés de la mise en œuvre des PRIE et de l'évaluation des actions, au moyen d'évaluations indépendantes

Proposition n° 19 : Proposer aux régions de geler la création de nouvelles agences et de nouvelles implantations internationales d'agences existantes dans l'attente de l'élaboration d'un schéma concerté

Proposition n° 20 : Supprimer la mission internationale des DIRECCTE, en réorientant les personnels de manière concertée

- Au niveau international

Proposition n° 21 : Confier à l'ambassadeur avec l'appui du conseiller économique la coordination des partenaires à travers le conseil économique.

6/ Mesures d'optimisation des structures

Proposition n° 22 : Créer, à terme, une grande agence *France international* dédiée à la politique de soutien à l'internationalisation de l'économie, rassemblant les organismes existants

Proposition n° 23 : Rationaliser le dispositif d'appui de l'État, avec :

- une fusion entre Ubifrance et l'AFII au sein de *France international*,
- un regroupement des actions de promotion sectorielle au sein de *France international*, en associant à la gouvernance les ministères et les organisations professionnelles concernés
- la transformation de la nouvelle entité *France international* en société de droit privé.

Proposition n° 24 : Rapprocher progressivement Ubifrance puis *France international* et CCI international

Proposition n° 25 : Développer graduellement, sur une base pragmatique et négociée une nouvelle répartition des sites à l'étranger et des prestations entre Ubifrance et les CCIFE de manière à éliminer les doublons et mieux couvrir les marchés

Proposition n°26 : Favoriser l'émergence de l'agence *France international* comme opérateur de référence des régions.

Annexes

Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 1 bis : Liste des membres du COPIL

Annexe 2 : Résultats de l'enquête BVA

Annexe 3 : Résultats de la consultation en ligne

Annexe 4 : Décomposition des moyens publics alloués à la politique de soutien à l'internationalisation des entreprises en 2011 et 2012

Annexe 5 : Présence institutionnelle économique à l'étranger

Annexe 6 : Organisation en régions

Annexe 7 : Analyse des pistes d'extension des DSP aux CCIFE

ANNEXE 1

Liste des personnalités rencontrées

A. À Paris

1) Parlementaires :

- **Assemblée nationale :**
 - Jean-Christophe FROMANTIN, Député
 - Patrice PRAT, Député
 - Pierre-Yves LE BORGNE, Député
 - Jean-Paul BACQUET, Député, président d'Ubifrance
- **Sénat :**
 - Christian BOURQUIN, Sénateur
 - André FERRAND, Sénateur
 - Yannick BOTREL, Sénateur

2) Administration centrale de l'État :

- **Cabinet du Premier Ministre :**
 - Odile RENAUD-BASSOT, Directrice adjointe du cabinet
 - Julien RENCKI, Conseiller affaires économiques
- **Délégation Interministérielle à l'Intelligence Economique**
 - Olivier BUQUEN, Délégué Interministériel à l'Intelligence Economique
 - Thierry LANGE, Adjoint au Délégué Interministériel à l'Intelligence Economique
- **Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale :**
 - Emmanuel BERTHIER, Délégué interministériel
 - Michel DERRAC, Directeur chargé de l'accompagnement des mutations économiques
- **Délégation Interministérielle aux Industries Agroalimentaires et à l'Agro-Industrie :**
 - Alain BERGER, Délégué interministériel
- **Ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et de la Forêt**
 - Guillaume GAROT, Ministre délégué à l'agro-alimentaire
 - Jean-Philippe DOP, Conseiller technique en charge de la promotion et de la qualité des produits
- **Direction Générale de l'Alimentation :**
 - Patrick DEHAUMONT, Directeur Général
 - Jean-Luc ANGOT, Directeur Général Adjoint
- **Service des Affaires Internationales :**
 - Philippe VINÇON, Chef du Service des affaires internationales
- **Ministère de l'Economie et des Finances, Ministère du Redressement Productif, ministère du Commerce Extérieur**
 - Remy Rioux, Directeur de cabinet du Ministre de l'Economie et des Finances
 - Erol OK, Directeur adjoint du cabinet de la ministre déléguée chargée des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Innovation et de l'Economie numérique
- **Direction Générale du Trésor :**
 - Ramon FERNANDEZ, Directeur Général

- Claire WAYSAND, DG adjointe
- Thomas COURBE, Secrétaire Général
- Paul HUNSINGER, Conseiller international
- Régis BAUDOUIN, Conseiller pour les affaires régionales
- Raphael BELLO, Chef de service SABINE
- Eric DAVID, Sous-directeur. FININTER
- Christophe LUPRICH, Chef de bureau FININTER4
- Pierre MOURLEVAT, Chef du service de l'Inspection Générale DG Trésor
- **Direction Générale des Douanes et des Droits Indirects :**
 - Jean-Michel THILLIER, Sous-directeur du commerce international
- **Direction Générale de la Compétitivité de l'Industrie et des Services :**
 - Pascal FAURE, Directeur Général
 - Alain SCHMITT, Chef du service de la compétitivité et du développement des PME
 - Anne LAURENT, Sous-directrice de l'Europe et des partenariats internationaux
 - Grégoire POSTEL-VINAY, Responsable de la mission stratégie
 - Mireille PANNETIER, Chef du bureau des partenariats internationaux
 - Bernard SAMY, Chef du bureau des affaires multilatérales et de l'OCDE
 - Pierre BRUHNES, Chef du service du tourisme, du commerce, de l'artisanat et des services
 - Isabelle RICHARD, Adjointe au sous-directeur tourisme
 - Yves ROBIN, Chef du service de l'industrie
- **Ministère des Affaires Etrangères :**
 - Pierre SELLAL, Secrétaire Général Direction des Entreprises et de l'Economie Internationale
- **Direction des Entreprises et de l'Economie Internationale :**
 - Jacques MAIRE, Directeur
- **Ministère de l'Intérieur :**
- **Direction de l'Immigration :**
 - François LUCAS, Directeur
- **Représentation permanente de la France auprès de l'OCDE :**
 - Jean-Christophe DONNELIER, Délégué permanent de la France au Comité d'aide au développement (CAD)

3) Agences et opérateurs de l'État

- **Ubifrance :**
 - Christophe LECOURTIER, Directeur
 - Henri BAISSAS, Directeur des opérations
 - Lorenzo CORNUAULT, Directeur VIE et relations institutionnelles
 - Olivier ANDRETIC, Chef de département marketing
 - Philippe BARDOL, Chef de département pilotage
 - Julien RAVALAIS CASANOVA, Chargé des affaires institutionnelles
- **Agence Française des Investissements Internationaux :**
 - Serge BOSCHER, Directeur
 - David APPIA, Président
 - Maurice CORREGES, secrétaire général
- **COFACE:**
 - Jean-Marc PILLU, Directeur Général

- Christophe VIPREY, Directeur Garanties Publiques
- **SOPEXA :**
 - Cécile BASSOT, Directrice Générale
 - Philippe NAUCHE, Directeur marketing et stratégie
- **ADEPTA :**
 - Daniel PERRIN, Président
 - Michelle GROSSET, Secrétaire Générale
- **France AgriMer :**
 - Sylvie HUBIN-DEDENYS, Directrice générale adjointe, chargée des filières et de l'international
 - François BLANC, Chef du service des actions européennes et internationales
 - Frédéric GUEUDAR-DELAHAYE, Directeur Général Adjoint
- **BPI / Oséo :**
 - Nicolas DUFOURCQ, Directeur Général
 - Joël Darnaud, Directeur général délégué d'Oséo
 - Alain RENCK, Directeur International d'Oséo

4) Collectivités locales

- **Association des Régions de France :**
 - Alain ROUSSET, Président
 - Erwann SALMON, Conseiller développement économique, recherche, enseignement supérieur et numérique
 - Victor DAVET, Conseiller technique développement économique, recherche, enseignement supérieur et numérique

5) Réseau consulaire

- **UCCIFE :**
 - Pierre-Antoine GAILLY, Président
- **CCI France :**
 - Vianney DE CHALUS, Président de la CCIT du Havre et membre du bureau de CCI France chargé de l'international
 - Dominique BRUNIN, Délégué Général CCI International UCCIFE
- **CCIP Ile-de-France**
 - Gilles DABEZIES, Directeur International
 - Jean-Claude KARPELES
- **APCMA**
 - Alain GRISET, Président
 - Christine URIBARRI, Directrice des affaires économiques

6) Pôles de Compétitivité

- **System@tic :**
 - Jean-Luc BEYLAT, Président
 - Gérard POIRIER, Vice-président
 - Thierry LOUVET, Directeur Europe et international

7) Organisations professionnelles / acteurs privés

- **ANIA :**
 - Michel NALET, président
 - Diane DORE, Directrice Agriculture et échanges extérieurs

- **Capital Export :**
 - Jean-Mathieu SAHY,Président
- **Euler Hermes :**
 - Nicolas DELZANT, Président du directoire
- **Unifrance Films :**
 - Xavier LARDOUX, Secrétaire Général
- **Bureau International de l'Édition Française :**
 - Jean-Guy BOIN, Directeur Général
- **Bureau export pour la musique :**
 - Sophie MERCIER, Directrice Générale.
- **CCEF / CNCCEF :**
 - Bruno DURIEUX, Président
- **Promosalons :**
 - Olivier MELLERIO, Président
 - Corinne LAROCHE, Directrice Générale
- **CGPME**
 - Jean-François ROUBAUD, Président
 - Jean-Eudes DU MESNIL, Secrétaire Général
- **OSCI :**
 - Gilles REMI, Président
- **Ordre des experts comptables :**
 - Philippe ARRAOU, Vice-Président, charge des affaires internationales
 - Arièle VIOLLAND, Présidente du club export des experts comptables
 - Anne Le CHEVALIER, Responsable du club export des experts comptables
- **Académie de sciences et techniques comptables et financières :**
 - William NAHUM, Président
- **Société Générale :**
 - Denis STAS DE RICHELLE, Global head of infrastructure and asset based finance
 - Frédéric SURDON, Global head of export finance
- **BNP Paribas :**
 - Olivier PAUL, Responsable des financements export
- **VINCI :**
 - Yves-Thibault DE SILGUY, Vice-Président administrateur référent
- **Accélérateur de croissance :**
 - Denis JACQUET, Président
- **International Boost :**
 - Christian PINEAU, Président
- **General Electric France :**
 - Clara GAYMARD, Directrice Générale France
- **Nutriset :**
 - Michel LESCANNE, Président
- **Gravotech :**
 - Gérard GUYARD, Président Directeur Général
- **Environnement SA :**
 - Christophe CHEVILLION, Vice-Président, Directeur Général
- **ABC Texture :**
 - Louissette BOURDIN, Président Directeur Général

- **Urgo - Viva santé :**
 - Hervé Le LOUS, Président
- **Keyrus :**
 - Soumia MALINBAUM, Directrice associée
- **Vergnet SA :**
 - Jérôme DOUAT, Président
- **Fixator :**
 - Bruno PATRON, Président
- **Safran :**
 - Bruno COTTE, DGA International
- **MEDEF :**
 - Catherine MINARD, Directeur des Affaires Internationales
 - Etienne BERNARD, Président du comité PME
 - Jean-Claude VOLOT, Président du groupe Dedienne
- **MEDEF International :**
 - Jean BURELLE, Président
- **Laboratoire SVR :**
 - Delphine VERNHES, Directrice Export
- **Thimonnier :**
 - Sylvie GUINARD, Président Directeur Général
- **Les Anis de Flavigny :**
 - Catherine TROUBAT, Présidente
- **ISIGNY-SAINTE-MERE :**
 - Daniel DELAHAYE, Directeur Général
- **MPO :**
 - Loïc de POIX, Président du directoire
- **ALTARES :**
 - Thierry ASMAR, Président du directoire
- **Google France:**
 - Olivier ESPER, Director Public Policy & Government Affairs
- **Bosch SA France :**
 - Guy MAUGIS, Président
- **Hexcel :**
 - Thierry MERLOT, Vice-Président, Directeur Général Europe, Moyen Orient, Afrique, Asie Pacifique
- **Comité Richelieu :**
 - Philippe BERNA, Président
 - Jean DELALANDRE, Directeur de mission
- **Carrefour :**
 - Jean Richard DE LATOUR, Directeur des études, de l'innovation et des affaires publiques

B. Visites en régions

1) Midi-Pyrénées

- **Organisations professionnelles / acteurs privés :**
 - Christian DESMOULIN, Actia Group, Président CCEF Midi-Pyrénées
- **CCIR - Midi Pyrénées :**
 - Jean-Michel DE BELLERIVE, Responsable département international et affaires européennes
- **COFACE :**
 - Emmanuel ROUBENNE, Directeur Régional Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon
- **OSEO / BPI Midi Pyrénées :**
 - Jean-François REMY, Délégué Innovation
- **Ubifrance :**
 - Corine RIVOLLIER, Directrice Interrégionale UBIFRANCE Sud-Ouest
 - Philippe EECKHOUTTE, Délégué Régional Midi-Pyrénées basé à la CCIR
- **Conseil Régional Midi-Pyrénées :**
 - Bernard RAYNAUD, VP en charge de l'emploi, de l'innovation et du développement économique
 - Franck EDELAAR, Chargé de mission international
- **Midi-Pyrénées Expansion –MPE :**
 - Bernard PLANO, Président
- **Toulouse Métropole :**
 - Pierre COHEN, Président, Maire de Toulouse
- **Préfecture :**
 - Henri-Michel COMET, Préfet de région
- **DIRECCTE Midi-Pyrénées :**
 - Pierre MONIGARD, Conseiller pour les affaires internationales Pole DITI
 - Bastien BELEY, Responsable du Pôle entreprises, emploi, économie

2) Ile-de-France

- **Paris IdF Capital Economique :**
 - Christian SAUTTER, Président, adjoint au Maire de Paris, chargé de l'Emploi, du Développement Economique et de l'Attractivité internationale
 - Clément LALOUX, Conseiller technique au cabinet de Christian Sautte
- **Conseil Régional d'Ile-de-France :**
 - Jean-Paul PLANCHOU, Vice-Président
 - Christine BALIAN, Directrice du développement économique et de l'innovation
 - Nadège BUQUET, Chargée de mission
- **ARD IDF :**
 - Sabine ENJALBERT, Directrice Générale
- **DIRECCTE Ile-de-France :**
 - Franck TARRIER, Directeur Régional Adjoint
 - Maxime LECLERE, Directeur du département innovation-compétitivité-international
 - Bernard DAGOUASSA, Conseiller pour l'international

3) Bretagne

- **DIRECCTE Bretagne :**
 - Dominique THEFIOUX, Chef du pôle 3E
 - Claude PALOTEAU, Chef de division ICI
 - Dominique DIEULAFAIT, Chargée de mission à l'intelligence économique
- **UBIFRANCE :**
 - Alexis STRUVE, Directeur interrégional (Bretagne, Centre, Pays de la Loire)
- **OSEO :**
 - Eric VERSEY, Directeur régional
- **Coface :**
 - Catherine CROCHET, Directrice régionale du développement des garanties publiques
- **CCI de Bretagne :**
 - Eric de RANCOURT, Directeur général
 - Stéphane DAUDON, Directeur régional du développement économique
- **Bretagne commerce international (BCI) :**
 - Vincent CHAMARET, Directeur général
- **Bretagne développement international (BDI) :**
 - Frédéric RODE, Directeur général
- **CCEF :**
 - Bernard METZLER
 - Louisette BOURDIN, ABC Texture
 - Christophe PIOT, groupe Roullier

4) Pays de la Loire

- **DIRECCTE Pays de la Loire :**
 - Bertrand BONCORPS, CAI
 - Jérôme MIGNE, Directeur du pôle 3e
 - Patrick EPICIER, Chef du service Compétitivité des entreprises - Innovation international développement de l'emploi
- **CCEF :**
 - Bruno PATRON, Président de la section locale CCEF et dirigeant de la société Fixator
- **CCIR – Pays de la Loire:**
 - François GENDRON, Vice-président CCIR, Président de la CCI Nantes-Saint-Nazaire
 - Armelle REBUFFET Directrice CCI International (CCIR)
- **COFACE :**
 - David MASSENET, Délégué régional - Développement des procédures publiques
- **UBIFRANCE :**
 - Alexis STRUVE, Directeur interrégional (Bretagne, Centre, Pays de la Loire)
 - Thomas PENGUILLY, Délégué régional UBIFRANCE Pays de la Loire, et Chargé d'affaires internationales auprès de la BPI
- **BPI-OSEO :**
 - Jean-Marc DUCIMETIERE, Directeur régional

- **Conseil régional des Pays de la Loire - Société publique régionale :**
 - Jean QUESSADA, Directeur des Actions et Innovations économiques et International
 - Denis CAILLE, Directeur général délégué de l'Agence régionale Pays de la Loire Territoires d'innovation
 - Stéphane VICTOR, Responsable du pôle internationalisation des entreprises, Service relations internationales et européennes, Direction actions et innovations économiques et international
- **Secrétariat général pour les affaires régionales Pays de la Loire :**
 - Sandrine GODFROID, Secrétaire générale

5) Rhône-Alpes

- **Conseil Régional Rhône-Alpes :**
 - Jean-Louis GAGNAIRE, Vice-Président
 - Stéphane GIBOUDAUD, Directeur du développement économique et de l'emploi
- **DIRECCTE Rhône-Alpes :**
 - Michel HERMITTE, Conseiller pour l'international
- **UBIFRANCE :**
 - Marc FORTIER, directeur interrégional Grand-Sud-Est
 - Olivier PAGERON, délégué régional Rhône-Alpes
- **ERAI :**
 - Daniel GOUFFE, Président
 - Laurent VAN SOEN, Directeur général
 - Pierre-Jean BAILLOT, Directeur général adjoint
 - Audrey LARDERET, Directrice des financements et de l'internationalisation des clusters
- **CCI Rhône-Alpes :**
 - Jean-Paul MAUDUY, Président
 - Bruno ACHARD, Directeur général
 - Florent BELLETESTE, Directeur CCI international Rhône-Alpes
 - Jeanne ROMEYER, Chargée de projets
- **CCEF :**
 - Pascal NADOBNY, Président du comité régional Rhône-Alpes des CCEF, président de la société ADDEV

C. Déplacements à l'étranger

1) Italie

- **Ambassade :**
 - Alain LE ROY, Ambassadeur
 - Marc MAUPAS MAUDINOT, Ministre conseiller pour les affaires économiques
 - Cécile HUMBERT BOUVIER, Conseiller économique
 - Capucine LOUIS, Service économique
- **AFII :**
 - Hervé POTTIER, Directeur du bureau de Milan

- **Ubifrance :**
 - Didier BOURGUIGNON, Directeur de la mission économique Ubifrance à Milan
- **SOPEXA :**
 - Ettore ZANOLI, Directeur de SOPEXA Italie
- **Chambre française de Commerce et d'Industrie à Milan :**
 - Jean-Marc DESHAIRES, Président
- **ERAI :**
 - Mirko MOTTINO, Directeur d'ERAI Italie
- **CCEF :**
 - Antoine NINU, Directeur général de S2C
- **Direction générale pour la Promotion du Sistema Paese :**
 - Andrea MELONI, Directeur général
- **Département Internationalisation des Entreprises, ministère du Développement économique :**
 - Giuseppe TRIPOLI, Directeur général
 - Paolo BULLERI
- **Institut pour le Commerce extérieur –ICE :**
 - Ricardo MONTI, Président
- **Bureau Informations et assistance aux entreprises :**
 - Leonardo RADICATI, Responsable du bureau
- **Unioncamere :**
 - Ferruccio DARDANELLO, Président
- **Confindustria :**
 - Daniel KRAUS, Directeur adjoint

2) Inde

- **Ambassade :**
 - François RICHIER, Ambassadeur
 - Jean-René COUGARD et son équipe, Chef du Service économique régional (CSER) pour l'Inde et l'Asie méridionale
 - Véronique BRIQUET-LAUGIER, Conseillère pour la science et la technologie - Service pour la science et la technologie (SST)
 - Max CLAUDET, Directeur Inde - Service de coopération et d'action culturelle (COCAC)
 - Jean-Raphaël PEYTREGNET, Consul Général de France à Bombay
 - M. Bernard DUFRESNE, Chef du Service économique de Bombay
- **Ubifrance :**
 - Pierre LIGNOT, Directeur du bureau pour l'Inde, le Pakistan et le Sri-Lanka
 - Matthieu LEFORT, Directeur UBIFRANCE à Bombay
- **AFII :**
 - Dominique FRACHON, Directeur Inde
- **AFD :**
 - Mme Aude FLOGNY, Directeur régional
- **Promosalons :**
 - Mme Nitya AGGARWAL, Directrice générale
- **Atout France :**
 - Mme Catherine ODEN, Directrice

- **ERAI :**
 - Mathias ROUSSELLE, Directeur
- **CCEF :**
 - Patrick ROUSSEAU, Directeur général - VEOLIA ENVIRONNEMENT
 - Jean-Paul MARGOTIN, Directeur général - AXENS
 - Jacques MANEM, CEO - SUEZ ENVIRONNEMENT
 - Jacques CUTAYAR, Directeur général - AIR LIQUIDE
 - Thomas DUPLAN, CEO SDV INDIA INTERNATIONAL LOGISTICS
 - Laurent PERIER, Directeur Stratégie - ST MICROELECTRONICS
 - Pierre BEHNAM, Directeur Pays - PIERRE FABRE
 - Cyrille DESJONQUERES, CEO - CAPGEMINI
 - Thierry HEBRAUD, CEO - CREDIT AGRICOLE
 - Yves JASSAUD, CEO - TOTAL OIL INDIA
 - Jacques MICHEL, CEO - BNP PARIBAS
- **Chambre de commerce et d'industrie indo-française (IFCCI) :**
 - M. Sunand SHARMA, Président
 - Mme Payal S. KANWAR, Directrice régionale
 - Mme Laura PRASAD, Secrétaire générale
- **Consulat Général des Pays-Bas :**
 - Mme Marijke Van DRUNEN LITTEL, Consule Général
- **Consulat Général d'Espagne :**
 - M. Domingo MANSO, Consul Général
- **Consulat Général d'Espagne :**
 - Mme Elena FEBREL, Conseillère Economique et Commerciale
- **Consulat Général d'Allemagne :**
 - M. Thomas NOTHEIS, Conseiller Financier

3) Pays-Bas

- **Ambassade :**
 - M. Pierre MÉNAT, Ambassadeur
 - M. Bernard BOIDIN, Conseiller économique, chef du Service économique
 - M. Thomas BEAUFILS, Attaché scientifique
- **CFCI Pays-Bas :**
 - Mme Patricia SCHNEIDERS, Directrice
- **AFII :**
 - Mme Frédérique LEFEVRE, Directrice AFII Benelux
- **Atout France :**
 - Fabienne JAVEAU, Directrice
- **Promosalons :**
 - M. Coen ROSDORFF, Directeur
- **SOPEXA :**
 - Mme Anabell BASSAT, Directeur
- **UBIFRANCE :**
 - M. Michel CYWINSKI, Directeur
- **CCEF :**
 - Mme Corinne VIGREUX, Co-fondatrice du groupe Tom-Tom, Présidente de la section Pays-Bas des CCE
 - Mme Myléna PIERREMONT, Consultante

- Marcel GUINCHARD, Directeur général Euromaster Pays-Bas, président de la Chambre de CFCI Pays-Bas
- André BOULANGER, CEO BNP Paribas
- Eric BODHUIN, Directeur Décathlon
- Marc GROSS, Directeur des achats Heineken
- **Ministère des affaires étrangères des Pays-Bas :**
 - M. Rene VAN HELL, Directeur Internationalisation des Entreprises,
 - Mme Virginie HEUKENSFELDT, Division Internationalisation des Entreprises
 - M. Wim VAN DER LEEUW, Division Internationalisation des Entreprises
- **Direction Générale BEB :**
 - M.Thijs WOUDESTRA, Chef de division International Business
 - Remco DE BOER, Conseiller de la Direction BEB, responsable de l'implantation des entreprises étrangères aux Pays-Bas
- **EVD Internationaal :**
 - M. Edwin OUWEJAN
- **Netherlands Foreign Investment Agency:**
 - M. Jan-Emile VAN ROSSUM
- **Fenedex (organisation professionnelle) :**
 - M. Bart Jan KOOPMAN, Directeur
- **VNO-NCW (organisation professionnelle) :**
 - M. Winand QUAEDVLIEG, Directeur international
- **Ambassade d'Allemagne aux Pays-Bas :**
 - Jochen MOELLER, Conseiller économique
- **Chambre de commerce germano-néerlandaise :**
 - Axel GERBERDING, Directeur

4) Royaume-Uni

- **Ambassade :**
 - M. Bernard EMIÉ, Ambassadeur
 - Mme Laurence DUBOIS-DESTRIZAIS, Chef du service économique
 - Mme Laure MEYSSONIER, Service économique
- **UBIFRANCE :**
 - M. Hervé OCHSENBEIN, Directeur
- **AFII :**
 - M. Fabrice ETIENVRE, Directeur
- **SOPEXA :**
 - Mme Anne BURCHETT, Directrice
- **CCEF :**
 - M. Olivier MOREL, secrétaire général des CCEF
- **Chambre de commerce française en Grande-Bretagne :**
 - Mme Florence GOMEZ, Directrice Générale
- **BERD :**
 - M. Alain DE COINTET, Administrateur
- **Chambre des Communes :**
 - Mrs Margot JAMES, MP
- **UK Trade and Investment:**
 - M. Guy WARRINGTON, Director of the English regions
 - Mme Paula FREEDMAN, Director for developed market

- Mme Kate MARSHALL, Director for investment strategy and policy
- **London and Partners:**
 - M. Andrew COOKE, Chief operating officer and deputy chief executive officer
 - Mme Magalie CHELIUS HERAUD, Head of strategy, insight & propositions
- **Confederation of British Industry (CBI):**
 - M. Jim BLIGH, Head of public services, leads on exports

5) Allemagne

- **Ambassade:**
 - Jean-Claude TRIBOLET, Ministre conseiller
 - Jean-Marie DEMANGE, Ministre conseiller pour les affaires économiques et financières
 - Catherine GERARD, Conseillère agricole
 - Emmanuelle BAUTISTA, Chef de secteur au sein du service économique
- **UBIFRANCE:**
 - Patrick IMBERT, Directeur
- **AFII:**
 - Didier BOULOGNE, Directeur
- **SOPEXA:**
 - Sylvain ROUCHY, Directeur
- **Germany Trade and Invest:**
 - Dr. Jürgen FRIEDRICH, CEO
- **Ministère fédéral de l'économie et de la technologie :**
 - Jörg BIERMANN, Deputy Head of division Foreign trade and investment promotion
 - Wolfgang BUSCHNER, Export financing, export credit guarantees
- **Association des Chambres de commerce et d'industrie (DIHK) :**
 - Dr Ilja NOTHNAGEL, Director foreign trade
- **Association des foires et salons internationaux (AUMA) :**
 - Dr. Peter NEVEN Managing director
 - Heike SCHÖTTLE, Manager Division global markets

ANNEXE 1 bis

Liste des membres du comité de pilotage de l'évaluation des dispositifs de soutien à l'internationalisation de l'économie française

Le COPIL s'est réuni à trois reprises, sous la présidence de Mme Nicole Bricq (5 mars, 2 mai et 23 mai) en présence de ses membres ou de leurs représentants

▪ **Membres du COPIL :**

- Mme Nicole BRICQ, Ministre du Commerce extérieur
- M. Laurent FABIUS, Ministre des Affaires étrangères
- M. Pierre MOSCOVICI, Ministre de l'Economie et des finances
- M. Alain BENTEJAC, Responsable opérationnel
- M. Jacques DESPONTS, Responsable opérationnel
- M. Pierre-Yves LEBORGN', Député
- Mme Dominique REINICHE, Présidente Europe, Coca cola Company
- M. Michel LESCANNE, Président, Nutriset
- M. Gérard GUYARD, Président, Gravotech
- M. Christophe CHEVILLION, Président, Environnement SA
- Mme Soumia MALINBAUM, Directrice, Keyrus
- Mme Louissette BOURDIN, PDG, ABC Texture
- M. Jérôme DOUAT, Président, Vergnet SA
- M. Bruno PATRON, Président, Fixator
- M. Jean-Paul HERTEMAN, PDG, Safran
- Mme Sylvie GUINARD, PDG, Thimonnier
- Mme Catherine MINARD, Directrice Affaires Internationales, MEDEF
- M. Jean-Paul PLANCHOU, Vice-président, Conseil régional d'Ile de France
- Mme Delphine VERNHES, Directrice export, Laboratoire SVR
- Mme Catherine TROUBAT, Présidente, Les Anis de Flavigny
- M. Daniel DELAHAYE, Directeur général, Isigny-Sainte-Mère
- Mme Pervenche BERES, Députée européenne
- M. Jean-Pascal TRICOIRE, PDG, Schneider Electric
- M. Christian BOURQUIN, Président, Région Languedoc Roussillon
- M. Pierre COHEN, Maire et Président de la Communauté urbaine, Toulouse Métropole
- M. Loic de POIX, Président, MPO Energy
- M. Hervé Le LOUS, Président, Urgo - Viva santé

▪ **Equipe opérationnelle :**

- Mme Claire THIRRIOT-KWANT - IG - DG Trésor
- Mme Cyrille ROGEAU – IGAE
- M. Emmanuel SARTORIUS - CGEIET
- Mme Sophie SAYANOFF-LEVY – CGEFI
- Mme Justine COUTARD – IGF
- M. Matthieu LEMARCHAND – SGMAP
- M. Nicolas BOILLEREAU – SGMAP
- M. Richard DUQUE – MAEE

▪ **Coordonnateur :** M. Vincent AUSSILLOUX, Conseiller - cabinet Nicole BRICQ

ANNEXE 4

Décomposition des moyens publics alloués à la politique de soutien à l'internationalisation des entreprises en 2011 et 2012 (en M€)

Dépenses publiques	Montant pour 2011 (réalisé en M€)	2012 (prévisionnel en M€)	ETP financés sur fonds publics*	Source d'information/observations
Dépenses pour les services de l'État				
Dont direction générale du Trésor	61	61	630	DG Trésor**
Dont ministère des affaires étrangères	<i>nd</i>	<i>nd</i>	600	MAE****
Dépenses liées aux procédures financières				
Dont aide projet (RPE et FASEP)	<i>nd</i>	94		Programmes 858 et 110***
Dont appels en garantie de la Coface	138	116		Programme 114 ***
Dépenses liées aux opérateurs de l'État				
Dont subventions à Ubifrance	102	100	1 400	Programme 134
- Fonctionnement	77	77,4		
- Intervention	25	23		
Dont subventions à l'AFII	22	21	150	Programmes 112 (6,7) et 134 (14,3)
Dont soutien à l'agroalimentaire	nd	23		Programme 154
- Sopexa	13	12,9	28	Source DB et MAAF pour les crédits budgétaires
- Adepta	1	1,2	2,5	
- FranceAgriMer	<i>nd</i>	8,8	<i>nd</i>	
Dont soutien aux industries culturelles	1,9	1,9		
- Subventions au bureau export musique	1,4	1,4	14	MAE, MCC
- Subventions à Unifrance	0,5	0,5		MAE, MCC
Dépenses d'organismes financés par taxes affectées		48	450	
Dont CCIP IDF	<i>nd</i>	7	50	CCIP IDF *****
Dont autres CCI	<i>nd</i>	Entre 20 et 25	350	Estimation mission*****
Dont CNC (« soutiens sélectifs à l'exportation » à l'industrie du cinéma) à Unifrance	6	7	30	CNC, MAE
Dont CNL (soutien au BIEF)	2,7	2,5	13	BIEF

Dépenses publiques	Montant pour 2011 (réalisé en M€)	2012 (prévisionnel en M€)	ETP financés sur fonds publics*	Source d'information/observations
Dont CPDE		11,6		DGCIS et organismes
- Codifab		1,4	Nd	
- DEFI		5,5	Nd	
- Franceclat		3	Nd	
- CDC		1,7	nd	
Dépenses fiscales et sociales	56	56		
Dont crédit d'impôt pour prospection commerciale	13	13		Programme 134 (estimation pour 2012)
Dont dispositif VIE	43	43		Sur la base du chiffrage Cour des comptes pour l'année 2009
Dépenses des collectivités locales				
Dont soutien à l'export		65	nd	Evaluation DG Trésor
Dont attractivité du territoire		Entre 15 à 40	nd	Fourchette évaluée par la mission
Dépenses totales/effectifs		600	3270	Fourchette basse

Caveat : La plupart des données présentées ne prétendent pas à l'exactitude ni à l'exhaustivité mais sont plutôt à considérer comme des ordres de grandeur, reposant soit sur des informations déclaratives des entités concernées soit sur la reconstitution des dépenses sur la base d'informations partielles. Les totaux sont des estimations basses : hors moyens du MAE pour les dépenses ; hors effectifs des régions pour les ETP compte tenu de l'impossibilité à identifier de façon fiable les moyens humains mobilisés. En outre, pour les dépenses estimées des régions, les montants indiqués peuvent comporter des doubles comptes (notamment lorsque les budgets des CR subventionnent les CCI pour l'action internationale).

* Pour les entités financées en partie par des fonds publics (sauf CCI voir infra), le nombre d'ETP est calculé, par convention, au prorata de la part des ressources publiques dans la totalité des ressources de ces entités ; pour ADEPTA, la quote-part ETP est calculée en intégrant la dotation AFD.

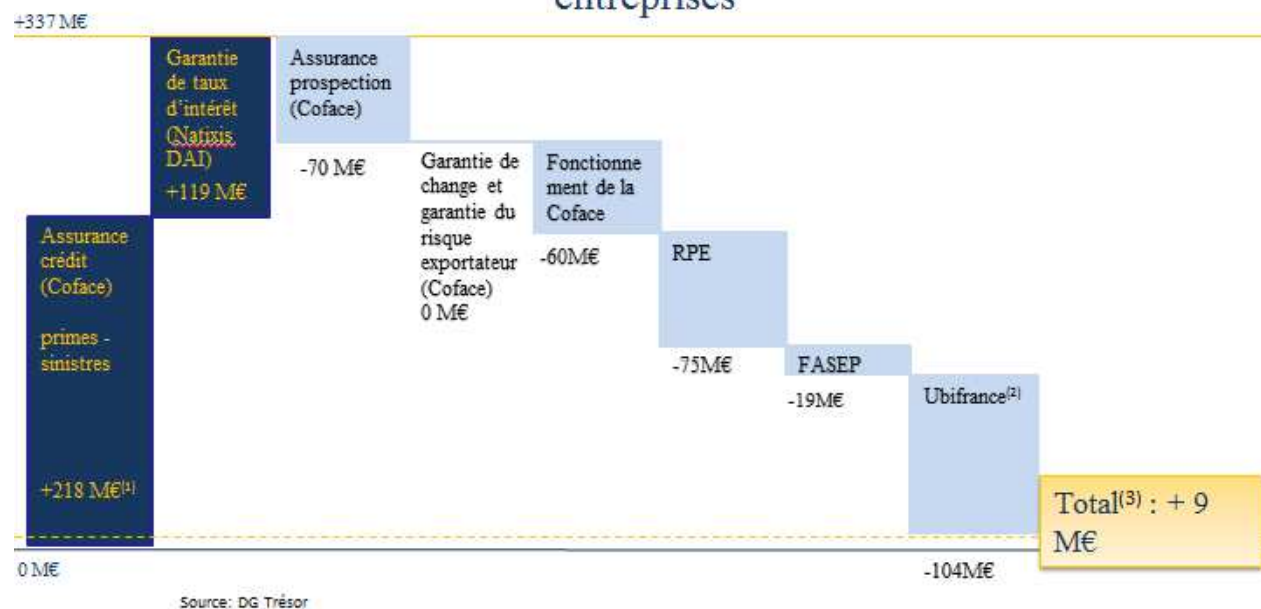
** Part des ETP DG Trésor en soutien à l'internationalisation des entreprises en administration centrale (148 ETP), en région (67 ETP) et à l'étranger (417) ; dépenses calculées en fonction de la quote-part des ETP dans la masse salariale et le fonctionnement du réseau et de la centrale (hors dépenses de personnel pris en charge par d'autres Ministères soit une trentaine de personnes pour le MAAF, MEDE et INPI).

*** Pour l'aide projet (RPE au titres du programme 851), il ne s'agit pas de dépenses budgétaires mais d'une estimation économique du coût État (75M€) ; pour le FASEP au titre du programme 110, il s'agit de crédits limitatifs (19 M€) ; les prêts et garanties gérés par OSEO ne sont pas reportés faute d'estimation du coût État.

**** Au prorata déclaré par le MAE sur les actions « diplomatie économique » du réseau diplomatique et culturel hors services consulaires (soit 115 ETP sur 280 Ambassadeurs et Consuls généraux, 350 ETP pour le réseau des conseillers culturels et scientifiques) et 135 ETP pour l'administration centrale (60 pour la DEEI et 75 agents pour les autres directions).

***** Pour les CCI, faute de données, la part de leur activité internationale financée sur fonds publics résulte d'une estimation du taux d'autofinancement reconstituée par la mission à partir des données obtenues auprès de CCI international et des CCIR en France. Pour la CCIP-IDF les effectifs totaux sont de 150 ETP pour un budget total de 20 M€ (dont 65% autofinancé) ; les autres CCI en France =450 ETP; Coût ETP moyen annuel 50 000€ ; avec un autofinancement moyen de 20%.

Dispositifs gérés par la DG trésor en faveur de l'internationalisation des entreprises



- (1) moyenne 2010-2012 (comme pour le reste des garanties Coface et Natixis) hors récupérations,
 (2) crédit LFI 2013, auquel ont été déduits 6,8 M€, soit un total de 97 M€ (mise en réserve et surgel)
 (3) Solde des dépenses hors attractivité et personnel de la DG Trésor dédié à l'appui à l'internationalisation

Les moyens budgétaires mis en œuvre pour le commerce extérieur gérés par la DG Trésor s'élèvent à environ 330 M€ (hors personnel de la DG dédié à l'appui aux exportations). Selon la DG Trésor, s'agissant du coût complet des procédures de soutien à l'export, il est, depuis plusieurs années, globalement équilibré pour l'État. Ces procédures ont un effet « redistributif » car les procédures d'assurances et de garanties (notamment assurance-crédit et stabilisation de taux) qui bénéficient aux grands groupes sont, de manière récurrente, très excédentaires alors que le soutien aux PME (assurance prospection, Ubifrance) pèse sur le budget d'État. Or ces deux ensembles ont, durant la période récente, été globalement équilibrés.

ANNEXE 5

Présence institutionnelle économique à l'étranger

De nombreuses institutions (publiques et privées) interviennent dans l'appui à l'internationalisation de l'économie française et y consacrent des ressources parfois importantes déployées au plus près du terrain. Il est cependant très difficile d'établir une cartographie exhaustive des acteurs, compte tenu de la multiplicité des sources d'information.

Les services de l'État au sein des ambassades. Il s'agit principalement des services économiques du réseau international de la DG Trésor (fin 2012, **102 pays, 130 sites** dont 4 représentations auprès d'organisations multilatérales). Les SE bilatéraux auprès des ambassades comptent 700 agents environ, y compris les attachés spécialisés (agricoles, ministère de l'environnement, du développement durable et de l'énergie, INPI, Banque de France), dont plus de la moitié contribuent directement aux actions en faveur des entreprises. Les SE travaillent en coopération avec les attachés douaniers de la DGDDI et les attachés fiscaux de la DGFIP, dont l'expertise peut être mobilisée au profit des entreprises. On peut également mentionner les services de coopération scientifique du MAE pour certaines actions en faveur des partenariats technologiques.

Les agences de l'État: les bureaux d'**Ubifrance** (dénommés missions économiques Ubifrance, dans 60 pays et 75 implantations avec 860 agents) et de l'**AFII** principalement (25 bureaux ou représentations avec 90 agents). Le dispositif d'Ubifrance couvre plus de 94 % des exportations françaises actuelles.

Les chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger : dans 77 pays et 107 CCIFE (149 implantations), avec 800 collaborateurs dont 300 environ chargés de l'appui aux entreprises françaises. Selon CCI International, les CCIFE sont en mesure de proposer près de 600 postes d'hébergement pour les entreprises actuellement.

Étroitement relié aux ambassades, **le réseau des conseillers du commerce extérieur de la France** (CCEF) compte 2 600 expatriés, cadres de grands groupes ou patrons de filiales de PME.

Les organismes parapublics tels qu'**Atout France** (GIE) pour la promotion du tourisme (32 pays, 250 personnes); **Promosalons** (association loi de 1901) pour la promotion des salons français (57 délégations, dont 23 sous forme de filiales et 17 sous forme d'accords de représentation, estimation 120 personnes) et **SOPEXA** (26 pays, 31 agences, 200 personnes dont une quarantaine au titre de la DSP).

Pour le secteur privé, certaines sociétés spécialisées dans l'accompagnement des entreprises (Altios et Pramex par exemple) sont positionnées souvent sur le suivi dans la durée et l'aide à l'implantation.

Il convient d'y ajouter les présences institutionnelles des régions selon des formules variables. Il n'a pas été possible de recenser de manière exhaustive l'ensemble des dispositifs régionaux, même si un début de cartographie a été réalisé grâce à l'enquête menée par la DG Trésor à travers les conseillers internationaux dans les DIRECCTE (voir tableau). La présence la plus ancienne et la plus étendue est celle de la région Rhône-Alpes avec les 27 bureaux d'ERAI dans le monde (100 collaborateurs à l'étranger, réseau en cours d'extension grâce à des accords

avec Québec Expansion, la région Wallonie et Ubifrance) ; la région Languedoc-Roussillon avec des maisons de la région à Londres, New York, Shanghai et Casablanca (15 personnes), la région Ile-de-France (bureaux à Boston, San Francisco, Tel Aviv, Shanghai, une dizaine de personnes) ainsi qu'une filiale commerciale aux États-Unis (Hubtech) et des projets d'ouverture au Brésil (possibilité de bureau commun à l'ARD, la CCIP Ile-de-France et au conseil régional). La CCIP Ile-de-France a développé son propre réseau dans plusieurs pays : Algérie où elle est hébergée par l'Ecole supérieure des affaires, en Chine, en Russie, en Turquie et en Inde (dans ce dernier pays, ses représentants ont été intégrés dans la chambre de commerce franco-indienne à Bombay) ; Bretagne International fonctionne avec un réseau de 80 consultants environ dans le monde, tandis qu'Alsace International recourt plutôt à des VIE sauf au Japon (bureaux au Brésil, au Canada, en Chine, au Royaume-Uni, au Benelux, en Italie, au Japon, aux États-Unis). D'autres régions sont représentées par les CCIFE (Pays de Loire, Centre en Inde) ou encore par Ubifrance (Aquitaine en Chine).

Globalement, ces différents services constituent **une force de frappe de 2 600 personnes** (hors MAE et représentation des régions et de leurs agences, secteur privé et CCEF) mais reste relativement concentrée dans les mêmes zones. Cette présence est particulièrement importante en Europe, aux États-Unis, au Canada, au Maghreb et dans les pays émergents (BRIC et CIVETS) très largement couverts par les différents services, y compris en maillage territorial (hors Inde, où les institutions sont concentrées dans 3 métropoles : Delhi, Bombay et Bangalore). En Chine, toutes les institutions sont représentées avec une forte présence des régions (une dizaine de collectivités territoriales recensées). On note une représentation hétérogène au Proche et au Moyen-Orient (en dehors des EAU, de l'Arabie Saoudite, du Liban, de l'Égypte et d'Israël) et en Amérique latine et centrale (hors Brésil, Argentine et Mexique). L'appui commercial en Afrique sub-saharienne a été largement réduit suite à la dévolution (5 bureaux d'Ubifrance), non compensée le plus souvent par l'existence de chambres de commerce. La présence est variable dans la CEI : bien représentée en Russie, la couverture des autres pays est imparfaitement réalisée (Turkménistan, Géorgie, Ouzbékistan...).

Tableau 1- Répartition géographique des principaux réseaux

Institutions	Europe	Russie/ CEI	Asie/ Océanie	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Maghreb	Proche/ Moyen- Orient	Afrique sub- Sahara
DG Trésor	28 %	4,6 %	21 %	5 %	11,4 %	6,4 %	11 %.	11,2 %
Ubifrance	34,5 %	5,3 %	31,5 %	9,8 %	6,4 %	3,6 %	5,8 %	2,8 %
AFII	40 %	2,2 %	25 %	28 %	2 %	-	1 %	-
CCIFE dont SAE*	26,5 % 38,5 %	2,7 % 0,6 %	25,2 % 24 %	6,8 % 2,4 %	12,5 % 11,5 %	16 % 16 %**	4,5 % 2,5 %	5 % 4 %

*Uniquement répertoriés les effectifs dédiés au SAE (sources : DG Trésor, CCI International).

** Chiffre intégrant la CCI franco-marocaine.

Réseaux économiques de l'État

Réseau régalien de la DG Trésor SE/SER : 700 agents environ dans les services économiques bilatéraux dans 98 pays et 130 sites, y compris les attachés spécialisés (agricoles, ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, INPI, Banque de France) auprès des ambassades. La couverture de certains pays est assurée dans certains cas par le SER (par ex. : Afrique australe couverte de Pretoria sauf l'Angola, où présence d'un SE, pays des Caraïbes, hors République dominicaine et Cuba couvertes par le SER de Panama). Chargés des relations économiques et financières auprès de l'ambassadeur, les SE contribuent au dispositif d'appui aux entreprises (gestion des procédures financières, grands contrats, contentieux, accès au marché, ...).

Douanes : 23 pays d'implantation (hors organisations multilatérales dont 10 dans des pays du Maghreb et d'Afrique au titre de la coopération. Certains bureaux couvrent plusieurs pays (par ex. les Pays-Bas pour l'ensemble du Benelux, le Venezuela pour les pays des Caraïbes). Les bureaux douaniers sont généralement implantés dans les ambassades, auprès du service économique. Les missions sont essentiellement orientées vers la lutte contre la fraude et les trafics, mais certains postes (en Asie, ...) travaillent aussi sur les aspects règlementaires douaniers et peuvent être source d'information et d'intervention pour les entreprises en cas de difficultés en douanes. Ils peuvent être sollicités pour faciliter la mise en place de régimes douaniers facilitant les opérations internationales dans le cadre d'investissements étrangers en France.

Lieux d'implantation : Allemagne, Pays-Bas, Espagne, Royaume-Uni, Bulgarie, Serbie, Russie, Chine, EAU, Maroc, États-Unis (Washington et Miami), Venezuela, Colombie, Sénégal. Au titre de la coopération au développement : Lybie, Burkina-Faso, Congo-Brazzaville, Mauritanie, Comores, Guinée-Conakry, Mali, Bénin, Togo.

DGFIP : Le réseau des attachés fiscaux de la DGFIP complète la présence économique régaliennne en poste. Hébergés la plupart du temps dans les SE/SER, les attachés fiscaux contribuent à l'expertise en matière fiscale des pays de résidence. Le réseau de la DGFIP comporte 7 implantations : Berlin, Bruxelles (Benelux) ; Londres (compétence sur Royaume-Uni et Irlande) ; Madrid (Espagne, Portugal) ; Rome ; Washington (compétence sur États-Unis, Canada, Mexique) ; Pékin (compétence sur Chine, Singapour, Corée).

Agence française pour les investissements internationaux (AFII)

EPIC créé en 2001. 150 agents, 60 au siège, 90 à l'étranger. 16 bureaux *Invest in France Agency* (IFA) de plein exercice et 7 bureaux dont la direction est assurée par le chef du SE/SER (avec ou sans collaborateur AFII) + 3 correspondants dans les SE (Australie, Afrique du Sud, Mexique).

Europe : *Allemagne* (Düsseldorf ; couvre aussi l'Autriche, la Suisse, la Hongrie, la Slovaquie, la Slovénie et la République tchèque), *Belgique* (Bruxelles), *Pays-Bas* (Amsterdam ; couvre aussi le Luxembourg), *Espagne* (Madrid ; couvre aussi le Portugal) ; *Royaume-Uni* (Londres ; couvre aussi l'Irlande) ; *Italie* (Milan ; couvre aussi la Grèce, Chypre et Malte) ; *Suède* (Stockholm ; couvre l'ensemble de la Scandinavie, les pays baltes et la Pologne).

Russie (SER) avec compétences sur l'ensemble de la CEI et la Géorgie ; *Turquie (SER)* (Istanbul).

Amérique du Nord : *Canada* (Toronto) ; *États-Unis* (New York, Chicago et San Francisco ; couvre aussi le Mexique).

Amérique du Sud : *Brésil* (SER) (Sao Paulo)

Asie : *Chine* (Pékin, Shanghai, Hong Kong ; couvre aussi Taïwan) ; *Japon* ; *Inde* (Delhi) ; *Corée du Sud* (SE) ; *Singapour* (SER ; compétence sur tout l'ASEAN).

Proche et Moyen-Orient : EAU (Dubai) (SE) avec compétence sur les pays du Golfe persique, l'Egypte et le Liban ; Israël (SE).

Agence de développement international des entreprises-Ubifrance

Ubifrance est un EPIC créé en 2004. Il compte 1 400 salariés dont 860 agents environ à l'étranger dans 58 pays et 77 sites (début 2013).

Répartition par zones des effectifs : 34,5 % en Europe ; 5,3 % en Russie et CEI ; 31,5 % en Asie et Océanie ; 6,4 % en Amérique du Sud (y compris Mexique) ; 9,8 % en Amérique du Nord ; 2,8 % en Afrique ; 3,6 % au Maghreb ; 5,8 % au Proche et au Moyen-Orient ; 2,8 % dans l'Afrique sub-saharienne. A ces implantations directes s'ajoutent les DSP aux CCIFE dans 6 pays : Maroc, Madagascar, Nigeria, Jordanie, Pérou, Venezuela. Plusieurs DSP sont envisagées (Serbie, Azerbaïdjan, Cambodge). Le suivi régional pays permet de couvrir en théorie 45 pays supplémentaires.

Selon la DG Trésor, le dispositif Ubifrance couvre en direct ou via les DSP 94,2% des exportations françaises, voire 96 % si on ajoute les pays suivis par des bureaux Ubifrance à vocation régionale et même 98,5 % en excluant l'Iran et le Luxembourg.

Tableau 2- Implantations d'Ubifrance dans le monde

Zones/Pays	Implantations (pays suivis régionalement)
AMERIQUES	
États-Unis	New York , Chicago, Atlanta, Houston, San Francisco
Canada	Montréal, Toronto, Vancouver
Mexique	Mexico (Cuba, Guatemala, République dominicaine)
Brésil	Sao Paulo , Rio de Janeiro
Argentine	Buenos Aires (Paraguay, Uruguay)
Chili	Santiago du Chili
Pérou	DSP CCIFE
Venezuela	DSP CCIFE
Colombie	Bogota (Equateur)
Afrique sub-saharienne	
Afrique du Sud	Johannesburg (Maurice, Mozambique)
Angola	Luanda
	DSP CCIFE
Madagascar	
Cameroun	Douala (Congo-Brazzaville, Gabon, Guinée Equatoriale, Tchad)
Côte-d'Ivoire	Abidjan (Ghana, Burkina-Faso, Sénégal)
	DSP CCIFE
Nigeria	
Kenya	Nairobi
Maghreb	
Algérie	Alger
	DSP CCIFE Casablanca
Maroc	
Tunisie	Tunis
Lybie	Tripoli

Proche et Moyen-Orient	
EAU	Dubaï (Koweït, Oman)
Arabie Saoudite	Ryad , Djedda (Bahreïn)
Egypte	Le Caire
Liban	Beyrouth
Qatar	Doha
Jordanie	DSP CCIFE Amman
Israël	Tel-Aviv
Europe du Nord	
Suède, Danemark, Finlande, Norvège	Suivi Islande et Estonie
Royaume-Uni, Irlande, Pays-Bas, Belgique	
Europe centrale et pays baltes : Pologne, Hongrie, Lettonie, Lituanie, République tchèque, Roumanie	Suivi Slovaquie et Moldavie
Europe du Sud :	
Grèce, Bulgarie	Suivi Albanie, Chypre, Croatie et Serbie à partir de la Grèce
Espagne, Portugal	Barcelone, Madrid, Lisbonne
Italie	Milan (suivi Malte)
Zone alémanique : Allemagne Autriche, Suisse, Slovaquie	Düsseldorf
Turquie	Istanbul (suivi Irak, Kurdistan irakien, Azerbaïdjan)
Zone ex-CEI	
Russie	Moscou, Saint-Petersbourg, Ekaterinbourg (suivi Ouzbékistan, Arménie)
Ukraine	(suivi Biélorussie)
Kazakhstan	
Asie/Océanie	
Inde	Delhi , Bombay, Bangalore (suivi Pakistan, Sri Lanka, Bangladesh)
Chine + Hong Kong	Shanghai , Pékin, Chengdu, Wuhan, Canton, Hong Kong
Japon	Tokyo , Osaka
Corée du Sud	Séoul
Taïwan	Taipei
Singapour , Thaïlande, Indonésie Malaisie, Philippines, Vietnam	(suivi Brunei, Laos, Cambodge) Hanoi, Ho Chi Minh Ville
Birmanie	Rangoon
Australie	Sidney (suivi Nouvelle-Zélande)

Réseau CCIFE (source CCI International)

800 agents, dont 300 environ au service d'appui aux entreprises (SAE) dans 77 pays et 107 implantations. 600 postes de travail disponibles pour les entreprises dans 58 pays. Répartition par zones (effectifs totaux/dont effectifs SAE) :

Amérique du Nord : États-Unis : 15 chapitres, 48 personnes dont 5 SAE ; Canada (Montréal), 7 personnes dont 2 SAE, soit respectivement 6,8 % et 2,4 % des effectifs.

Amérique du Sud : 100 collaborateurs dont 33 SAE. 14 pays (dont 2 DSP Pérou et Venezuela) ; au Brésil : 24 personnes dont 2 SAE sur 4 sites (Rio de Janeiro, Sao Paulo, Minas Gerais, Paraná). Soit 12,5 % et 11,5 % des effectifs.

Europe (UE et AELE) : 212 salariés, dont 114 SAE ; 273 postes de travail, dans 25 pays, soit 26,5 % et 38,5 % des effectifs.

Russie et CEI : 22 agents (dont 18 à Moscou) sur 4 pays (Russie, Ukraine, Géorgie, Moldavie) dont SAE 2, soit 2,7 % et 0,6 % des effectifs.

Asie/Océanie : 17 pays, 202 personnes dont 73 SAE. Chine (implantations à Pékin, Shanghai, Canton, Shenzhen et Wuhan) avec 42 personnes dont 14 SAE ; Hong Kong : 22 salariés dont 8 SAE ; Corée du Sud : 11 dont 6 SAE ; Inde : 16 dont 5 SAE (Bombay, New Delhi, Chennai) soit 25 % et 24 % des effectifs.

Afrique sub-saharienne : 6 pays dont 2 DSP (Madagascar et Nigeria) pour 41 salariés dont 12 SAE. 5 % et 4 % des effectifs.

Maghreb : 3 pays, dont Maroc DSP (99 salariés dont 38 DSP). Au total 131 personnes dont 48 SAE soit dans les deux cas 16 % des effectifs.

Proche et Moyen-Orient : 6 sites (Jordanie DSP ; Dubaï, Abou Dhabi, Egypte, Iran, Jérusalem). 36 salariés dont 7 SAE. 4,5 % et 2 % des effectifs.

Autres organismes

Promosalons (association loi de 1901) : 57 délégations couvrant 120 pays, avec 23 filiales et 34 partenaires (17 confiés à CCIFE ou Ubifrance, le reste à travers des sociétés commerciales). Deux accords-cadres distincts passés avec Ubifrance et l'UCCIFE (partage de délégations et de représentations, accompagnement d'entreprises, mutualisation de bureaux).

Atout France (GIE) : 400 collaborateurs et un réseau de 36 bureaux répartis dans 32 pays (250 personnes).

Argentine/Chili ; Brésil/Colombie/Venezuela ; Canada (Montréal) ; États-Unis (New York, Los Angeles) ; Mexique ; Chine (Pékin) ; Hong Kong ; Taiwan ; Japon ; Corée du Sud ; Inde ; Australie/Nouvelle-Zélande ; EAU (Dubaï) ; Israël ; Afrique du Sud ; Belgique/Luxembourg ; Royaume-Uni/Irlande ; Pays-Bas ; Russie/CEI (Moscou) ; Danemark/Norvège/Finlande (Danemark) ; Norvège ; Suède/pays-baltes, Allemagne (Berlin; Francfort) ; Autriche ; Hongrie ; République tchèque ; Espagne ; Portugal ; Italie/Grèce; Pologne; Suisse.

SOPEXA (SA) : 31 agences dans 26 pays; 280 collaborateurs dont 200 à l'étranger.

Allemagne/Autriche ; Suisse ; Belgique ; Pays-Bas ; Suède ; Danemark ; Royaume-Uni/Irlande ; Italie ; Grèce ; Espagne ; Portugal ; Pologne ; Russie ; Dubaï ; Japon ; Chine (Shanghai, Pékin, Guangzhou) ; Hong Kong ; Corée du Sud ; Singapour ; Taiwan ; Vietnam ; Canada (Montréal, Toronto) ; Mexique ; États-Unis (New York; Los Angeles) ; Brésil.

ADEPTA (association loi de 1901) : 223 entreprises adhérentes du secteur des équipements pour l'agro-alimentaire. Un seul bureau à Dakar (1 expatrié qui couvre l'Afrique de l'Ouest). En projet un VIE à Dubaï.

Conseillers du commerce extérieur de la France

Présents en France et à l'étranger, les CCEF forment un réseau actif de 4 150 membres.

Les CCEF en France : 1 550 CCEF, spécialistes de l'international, implantés dans toutes les régions de France.

Les CCEF dans le monde : 2 600 CCEF, expatriés, cadres et chefs d'entreprises, installés dans 142 pays.

Organismes privés

L'OSCI est l'organisation professionnelle qui regroupe les spécialistes du commerce international. Elle fédère plus d'une centaine d'opérateurs qui interviennent **dans plus de 100 pays** et sont implantés dans la moitié d'entre eux de manière permanente. Ces professionnels interviennent à tous les stades de la chaîne d'exportation d'une PME et offrent des prestations spécialisées par pays-zones géographiques et/ou par produits-secteurs d'activité (www.tradexperts.fr). Parmi ceux-ci on peut mentionner

- **Pramex International** (cabinet de conseil en développement international de BPCE): réseau dans 15 pays avec 120 consultants spécialisés sur les différents métiers du développement de l'entreprise.
- **Altios International** : cabinet spécialisé dans le conseil et l'accompagnement opérationnel des entreprises à l'international. Présent sous forme de filiales dans 9 pays (Allemagne, Autriche, Pologne, République tchèque, États-Unis, Brésil, Chine, Inde) et de consultants.

Tableau 3- Réseau des régions à l'étranger

Régions	ETP à l'étranger	Nombre d'implantations	Observations
Alsace	11	10	Salariés détachés ou VIE (Brésil, Canada, Chine, Italie, USA)
Aquitaine	6	2	Chine (Wuhan chez Ubifrance)
Auvergne	1	1	CR pour la coopération décentralisée
Basse-Normandie	2	1	Iles anglo-normandes (commun avec Haute-Normandie)
Bourgogne	3	3	VIE (Hong Kong, Chili) et maison de représentation en Allemagne
Bretagne	1,5	2	103 consultants dans 80 pays
Centre	1	1	Consultants (Chine et Canada)
Champagne-Ardenne	2	2	Correspondant Maroc et Chine
Guadeloupe	6	6	Chargés de mission coopération dans les ambassades/consulats
Guyane	2	2	VIE
Ile-de-France - ARD	1	4	USA, Israël, Chine
Ile-de-France - CCIP	15	5	Algérie, Russie, Chine, Turquie, Inde
La Réunion	4	3	Madagascar, CCIR en Inde (hébergé par CCIFE), Maurice
Languedoc-Roussillon	21	4	Chine, États-Unis, Royaume-Uni, Maroc
Lorraine	12	8	CCIL : Algérie (chez Ubifrance), Maroc, Tunisie, Dubaï, Shanghai + 3 attractivité pour Moselle Développement (Inde, Chine (Pékin), Japon (Tokyo))
Martinique	0,3	1	VIE Barbade pour la CCIM
Midi-Pyrénées	1	1	BXI (partagé avec LR)
Nord-Pas-de-Calais	1	5	Consultants veille attractivité (Barcelone, Belo Horizonte, Dubaï, Shanghai)
PACA	2	2	CR (Brésil); MDER (correspondant Californie)
Pays de Loire	5	3	Chine, Inde
Picardie	1	1	BXL
Rhône-Alpes	100	27	27 implantations dans 21 pays
TOTAL	198,8	94	

Source: Enquête MAP réalisée à travers le réseau DG Trésor en Direccte

Les données collectées ne sont ni complètes ni homogènes. Souvent, elles ne permettent pas de distinguer s'il s'agit de personnel en propre ou de correspondants, ni si ces représentations sont chargées de l'institutionnel et/ou de la promotion commerciale et du territoire

Cette synthèse fait masse des bureaux "régionaux" quelque soit leur rattachement administratif (CR, ARD, CCIR, CG, métropoles). Ces chiffres incluent dans la majorité des cas les bureaux basés à BXL auprès de l'UE

ANNEXE 6

Organisation en régions

En région, l'État est présent principalement à travers ses opérateurs :

- Ubifrance : 1 délégué en région placé auprès des CCI et 6 délégués interrégionaux soit 30 agents sur tout le territoire
- Coface : 14 délégués interrégionaux
- 1 ou 2 conseiller aux affaires internationales en DIRECCTE

Il est à noter qu'à l'occasion du lancement de BPIFrance, un renforcement des effectifs en région d'Ubifrance (une trentaine de personnes supplémentaires) et de la Coface a été annoncé.

Chaque région a son propre schéma d'organisation et de répartition des missions de soutien à l'export, d'attractivité (tant à l'égard d'investisseurs étrangers que d'entreprises d'autres régions de France) et d'innovation, entre le conseil régional, la CCI régionale et des agences spécialisées, qui peuvent exercer une ou plusieurs de ces missions à la fois. On ne peut donc pas dégager de modèle général. En outre, les entités infrarégionales (départements, métropoles) ont aussi souvent leurs propres agences de développement. Le tableau ci-dessous tente de recenser les structures régionales qui s'occupent de soutien à l'export, d'attractivité voire d'innovation en France métropolitaine. Il s'appuie sur les informations recueillies lors des déplacements de la mission en région, sur des notes de la direction générale du Trésor, une enquête menée auprès des DIRECCTE pendant la mission d'évaluation, ainsi que des consultations des sites Internet des conseils régionaux et des organismes cités. Il ne prétend toutefois ni à l'exactitude, ni à l'exhaustivité. Certaines informations trouvées sur Internet datent visiblement, quand elles ne sont pas périmées. En outre, il n'est pas toujours aisé de distinguer entre structures de pilotage et structures d'exécution.

Sous ces réserves, il apparaît que, dans près de la moitié des cas, ce sont les moyens dédiés à l'international de la CCI de région qui assurent le soutien à l'export. Dans les autres cas, le conseil régional en direct et/ou *via* une agence régionale intervient à peu près à égalité.

L'attractivité est largement le fait d'agences régionales de développement, qui apparaissent comme les interlocutrices privilégiées de l'AFII, avec des articulations plus ou moins organisées avec les structures départementales de développement. Il semble que les conseils généraux gardent la main sur le sujet dans quelques cas.

On peut cependant noter une tendance récente au regroupement des agences : entre l'export et l'attractivité (Auvergne, Bretagne, Centre, Languedoc-Roussillon, Rhône-Alpes) entre les agences en charge de l'innovation et de l'attractivité (Ile de France, Bretagne Aquitaine...), voire une seule agence intégrant les 3 volets (export, investissements, innovation) : projet de la région Bretagne et de PACA notamment.

Le tableau ci-après reprend des chiffres que la mission a pu collecter sur les différents intervenants en région. Néanmoins ces chiffres sont pour la plupart des estimations compte tenu des données incomplètes et très hétérogènes recueillies. Cette ébauche de recensement gagnerait à être approfondie (par exemple à l'initiative de l'ARF) dans la perspective de la diffusion des bonnes pratiques prônée par la mission.

	Soutien à l'export			Attractivité			Implantations à l'étranger
	Acteurs	Budget	ETP	Acteurs	Budget 2012	ETP	
Alsace <i>Guichet unique, CCIR opérateur</i>	Conseil Régional (aides aux entreprises)	0,9 M€		Alsace International (AI - Agence créée à l'initiative du Conseil Régional et des conseils généraux des Haut et Bas-Rhin)	3,1 M€	19	13 (Brésil, Japon, Canada, Chine, Benelux, Italie, Etats-Unus - 11 ETP à l'étranger)
	CCI Alsace export	nd	25 (dt 2 AI mis à dispo par CR)				
Aquitaine	Conseil Régional	3,3 M€ (intervention)	6	Aquitaine Développement Innovation (2ADI)		2	1 (Bruxelles - 5 ETP)
	Association Aquitaine de Promotion Agroalimentaire (AAPrA)		2,5				1 (Whan en Chine, 1 ETP)
	INTERCO (agence de coopération économique internationale)		5				
	CCI		20				
	Entreprise Europe Network		1				
	Conseils Généraux (33 et 24)		0,75	Conseils Généraux (40 et 47)	200k€	2	
				Bordeaux Gironde Investissement	2,25 M€	17	
				Périgord Développement (agence créée à l'initiative du CG 24, des CCI et du CR Aquitaine)	350 k€	3	
				CCI Bayonne, Pau et CG 64	450 k€	5	
Auvergne	Agence Régionale de Développement Economique (ARDE)	150 k€	2	ARDE	100 k€	1,5	1 (1 ETP en Chine)
	Conseil Régional (Aides financières)	600 k€	0,3				
	CCI	720 k€	10				
Bourgogne <i>Guichet unique, CCIR opérateur</i>	Conseil Régional	1,4 M€	2	Bourgogne Développement	1,1 M€	10	3 (Chili, Hong-Kong, Allemagne)
	CCI	ND	6				
Bretagne <i>Guichet unique en cours</i>	Conseil régional	3,6 M€	1	Conseil Régional	Cf. BCI	2	
	Bretagne Commerce International (BCI)	3 M€ (CR)	23	Bretagne Commerce International (BCI)		3	Pas d'implantation, 80 relais à l'international dont 4 bureaux Ubi
	CCI		18				
	CRMA		1,4				

				Bretagne Développement Innovation			
	Conseil Général du Finistère	ND	2				
Centre <i>Guichet unique hébergé à la CCIR</i>	Conseil Régional (interventions) Conseil régional (subvention ARD)	1,4 M€ 2,25 M€	2	Via budget Centreco			1 bureau de représentation à Bruxelles, relais en Chine et au Canada
	Centréco ARD (CR, CCI, CRMA)	3,9 M€ (dont CR)	9,5	Centreco	Nd Compris dans les 3,9M€	6,3	
	CCII	14				2 EEN	
Champagne-Ardenne	Conseil régional	1,3 M€	3	CADEV (agence régionale)	1,3 M€	9,8	2 correspondants en Chine et au Maroc
	CCI	250 k€	10				
	CG Ardennes		1				
Corse	Agence de Développement Economique de la Corse (ADEC)	1,1 M€	0,5				
	CCII		3				
Franche-Comté <i>Guichet unique export+ CCIR opérateur</i>	Conseil Régional	1,3 m€	2,5	Agence Régionale de Développement (ARD)	300 k€ (CR)	6	
	CCIR		20				
				Ville de Besançon	ND	ND	
	Comité de Promotion des Produits Régionaux de Franche-Comté	ND	ND				
Ile-de-France <i>Portail internet, CCIP-IdF opérateur</i>	Conseil Régional (notamment programme PM'up)	5 M€	ND	Agence Régionale de Développement	11 M€	56	USA, Israël, Chine, projet au Brésil
	CCIP IDF	20 M€	150				Chine, Russie, Algérie, Belgique, Inde, Turquie
	CRMA	0,3M€	1				
	Conseils Généraux (notamment 77, 92, 95)	ND	3				
Languedoc-Roussillon							
	Conseil régional	11,5M€ pour SDFD)		Conseil régional	1,8M€ pour ISF		
	Sud de France Développement (financement CR hors tourisme)	14 M€ (budget total) '	17 (France)	Sud de France Développement (Invest Sud de France)	1,8 M€ (budget total)	9	USA, Royaume-Uni, Maroc, Chine, BXL (15)
	Agglomération de Montpellier	250 k€	2,5	Agglomération de Montpellier	200 k€	4	Chine
	CCI		11				
Limousin <i>Guichet unique ;</i>	Conseil Régional	900 k€	4,5	Limousin Expansion	600 k€	7	

<i>CCIR opérateur</i>								
Guichet unique	CCI (hors subventions CR)	300 k€	11 (yc EEN)					
Lorraine <i>Guichet unique export, CCIR opérateur</i>	Conseil Régional	1,5 M€	3	Ex- Agence ADIELOR (dissoute en 2012)	Inclus dans les 1,5 du CR	1		
	CCI	1,8 M€ (dont 0,4M€ CR)	14 (France)				5 (Algérie, Maroc, Tunisie, Dubaï, Shangai – 8 ETP)	
				Moselle Développement	2,1 M€	15		
Midi-Pyrénées	Conseil Régional	2,5 M€	1,5				Bruxelles (3 ETP)	
	Midi-Pyrénées Expansion	(voir attractivité)		Midi-Pyrénées Expansion (yc développement endogène)	3 M€ (CR)	25 (international non séparé)		
	CCI	1,5 M€	17					
	CRMA	135 k€	0,5					
	Autres : Cancerbiosanté, Agrimip, Aerospace Valley	~ 325 k€	3					
					Agence de Développement Toulouse Métropole	ND	4	
Nord-Pas-de-Calais <i>Guichet unique ; maison international, CCIR opérateur</i>	Conseil Régional	6,5 M€ (dont subventions CCI, Ubifrance, NFI, BRC...)	10					
	CCI	6,2 M€ (dont 1,2 du CR)	40	CCI	ND	Inclus dans les 40		
	Nord France Invest	ND	ND	Nord France Invest	2,7 M€ (dont 1,7 M€ CR)	19		
	CRMA	ND	1					
					Bureau Régional des Congrès (BRC)	1 M€ t (pplt CR)	4	
					Lille Agency	2,4 M€	19	
	Euratechnologies	ND	1	Euratechnologies	ND	ND	4 (Espagne, Brésil, EAU, Chine)	
Basse-Normandie <i>CCIR opérateur principal</i>	Conseil Régional	1,4 M€	0.5	Conseil Régional (Mission Attractivité et Promotion économique directe, Cabinet Stratemark)	290 k€	1,7	Bureau dans les îles anglo-normandes (2 ETP)	
	MIRIADE (Agence Régionale)	3,9 M€	nd	MIRIADE (Agence Régionale)	ND	nd		
	CCI	Nd	6,3					
Haute-	Conseil Régional	1.2 M€ dont attractivité)	1	Conseil Régional	540 k€	ND		

Normandie <i>CCIR opérateur principal</i>	CCI	2,3 M€	22				
				Le Havre Développement	ND	20	
Pays de la Loire <i>CCIR opérateur</i>	Conseil Régional	5,5 M€	3	Conseil Régional	3,4 M€ (dont subv ARD)	1	Chine (4 ETP), Inde, (1 ETP), Burxelles
				Agence Régionale de Développement	2,6 M€	8	
	CCI	2,4 (hors subv CR)	26	CCI	0,3 M€	5	
	Chambre Régionale d'Agriculture	1,6M€ (hors subv CR)	5	Autres (CG, comités d'expansion yc activité endogène, ville du Mans..)		7	
				Nantes Métropole	~ 2M€	5	
Picardie <i>CCIR opérateur</i>	Conseil Régional	1.7 M€	2	Conseil Régional	1 M€	2,5	
	CCI	2 M€ (dont subv CR)	14	Autres : Investir en Picardie Maritime, Oise Développement			
				Agrosphère	400k€	ND	
Poitou-Charentes	Conseil Régional	940 k€	2	Conseil Régional	ND	1	
	CCI	310 k€	10				
	CRMA	< 20 k€	1				
	Autres : ADIT, Furualia, Conseils Généraux...	ND	ND	Charente développement			
Provence Alpes Côte d'Azur	Conseil Régional	3,5 M€	1	Conseil Régional	180 k€	1	1 correspondant au Brésil
				Mission de Développement Economique Régional (MDER)	600k€ (CR, agences départementales)€	5	1 correspondant en Californie
	CCI international PACA	3,1 M€	23				
	CRMA	390 k€	1	CRMA	680 k€	2	
	Chambre régionale d'Agriculture	ND	ND	Chambre régionale d'Agriculture	ND	ND	
Rhône-Alpes <i>Plate forme export en cours de constitution</i>	Conseil Régional	13 M€	2				
	ERAI	15 M€ (dont 7.4 M€ subventions CR)	40 en Rhône-Alpes	ERAI	900 K € (CR)€	10 (en France)	27 implantations dans 21 pays
	CCI	7,1 M€	75				
	CRMA	ND	2,5				
				Autres : MEDEF Rhône-Alpes, CGPME, CG 42, CG 26, CG 07, Parc Industriel de la Plaine de l'Ain,	1,04 M € (nc Données)	12,5	

				Mission économique de l'Ain, Ville de Lyon ADERLY, ...	Aderly et AEPI)		
La Réunion	Conseil Régional	1 M€	1,5	SR 21 (fusion en cours avec ADR)			
	CCI	105 k€	5				1 antenne en Inde
	Club Export Réunion	250 k€ (dont 0,6 CR)	2				
	Agence de Développement Réunion	750 k€ (Dont 0,4 CR)	8	Agence de Développement Réunion	250 k€	2	
Guadeloupe	Conseil Régional	750 k€	1				6 chargés de mission en ambassades (Venezuela, Panama, République Dominicaine, Sainte Lucie, Québec, Miami)
	ARD Guadeloupe Expansion	60 k€	1	ARD Guadeloupe Expansion	140 k€	1	
	Institut de Coopération Franco- Caraïbes	500 k€	3				
Guyane	Conseil Régional	50 k€	0,25	ARD Guyane	40 k€	1	
	CCI	180 k€	2				2 VIE '(Paramaribo, Macapa)
Martinique	Conseil Régional	ND	ND	Agence de Développement Economique de la Martinique	ND	1	
	CCI	430 k€	3	CCI	ND	0,2	1 VIE Barbade

Notes :

- En général, les ETP indiqués dans la colonne « implantations à l'étranger » ne sont pas compris dans les effectifs « export » et « attractivité », sauf contre-indications
- Les effectifs et budgets des CCI correspondent aux moyens dédiés à l'export et à l'attractivité dans l'ensemble des CCI des régions (CCI-R et CCI-T). S'agissant des CCI, les budgets concernent parfois le budget global et parfois uniquement les subventions qu'elles peuvent recevoir par exemple des conseils régionaux, ce qui rend difficile toute agrégation des résultats de ce tableau.

ANNEXE 7

Analyse des pistes d'extension des DSP aux CCIFE

À ce jour Ubifrance a accordé 7 délégations de service public après appel d'offres, dont 6 sont actuellement entrées en vigueur¹ Le cas marocain est à part compte tenu de l'ancienneté de la création de la CFCIM (1913), de sa taille (3 700 membres et 100 permanents) comme de l'importance de ses activités².

La cartographie de la présence institutionnelle économique française à l'étranger réalisée par la mission fait ressortir plusieurs autres cas où une DSP pourrait se justifier dès lors que les moyens de la chambre bilatérale apparaissent comparables voire plus importants que ceux d'Ubifrance et en mesure d'offrir une gamme complète de services. Pourraient être étudiées à cet égard les situations au Chili et en Argentine, en Thaïlande, à Singapour, à Hong Kong et en République Tchèque (*cf. tableau ci-dessous*).

Comparatif des moyens déployés par Ubifrance et les CCIFE dans un échantillon de pays en 2013

Opérateur	UBIFRANCE					CCIFE			
	Pays	ETP	SDL	VIA	Expat.	Couverture pays	ETP	SAE	Hébergts disponibles
Argentine	3	3			Paraguay Uruguay	10	2	12	Héberg Atout France
Chili	5	3	1	1		10	8	6	Promosalons
Thaïlande	13	10	2	1		14	5	11	Promosalons
Singapour	11	8	1	2	Brunei, Laos, Cambodge	15	8	18	
Hong Kong	11	7	1	3		22	8	45	Promosalons
Rép tchèque	11	9	1	1		9	4	15	
Total	54					80	35	107	
Vietnam	14	12	1	4		15	7	14	Promosalons
Espagne	26	18	3	5		26	11	29	
Allemagne	40	28	8	4		45	45	50	
Serbie	0	0			suivi par Athènes	3	2	10	
Norvège	7	4	1	2		5	3	4	
Suisse	9	3	3	3		11	6	10	Promosalons
Belgique	12	8	2	2		8	3	54	

Sources : Corinte (2011) Ubifrance (1/01/2012) et CCI International

SAE : Service d'appui aux entreprises

¹ Pérou Venezuela Madagascar Jordanie Maroc et Nigéria. Celle envisagée en RDC n'a pas encore été signée.

² La chambre gère une école de commerce, un centre de formation, 4 parcs industriels et compte 7 délégations régionales au Maroc ainsi qu'un bureau de représentation à Paris.

La mission est consciente de l'investissement (en temps et en argent) que représente le pilotage de telles DSP, mais il s'agit d'un coût transitoire lié à la phase de démarrage³ qui sera amorti dans la durée.

Contenu actuel d'une DSP

1/Obligations d'Ubifrance :

- Assurer un accompagnement et un suivi opérationnel de la convention de DSP (agent situé au siège d'Ubifrance à Paris) ;
- Former les agents des chambres aux produits qu'elles commercialisent dans leur activité d'appui aux entreprises (une chambre peut ne pas les commercialiser tous) et, éventuellement, les faire bénéficier de séminaires de formation sectorielle organisés pour les équipes d'Ubifrance ;
- Fournir un accès à une partie des outils informatiques d'Ubifrance (y compris la base de données et de production de prestations SICOM) ainsi qu'une adresse de messagerie partenaire Ubifrance pour chaque collaborateur des chambres travaillant à l'appui aux entreprises dans le cadre de la convention (ainsi qu'un accès à un support informatique) ;
- Accorder le droit d'usage de la marque et du logo Ubifrance (encadrement strict).

2/Obligations du partenaire désigné⁴ :

- Assurer la promotion des activités d'Ubifrance (actions réalisées localement, procédure des VIE, produits et prestations Ubifrance) ;
- Réaliser avec Ubifrance et selon ses règles une programmation annuelle des actions collectives, des opérations multisites et des publications éditoriales ;
- Fixer, en accord avec Ubifrance, des objectifs annuels (nombre d'entreprises accompagnées, CA et nombre de VIE), en fonction de ceux imposés à Ubifrance par sa tutelle ;
- Respecter les règles du service public (en particulier continuité, égalité de traitement, confidentialité, ...) ;
- Respecter l'image de marque et la procédure qualité (ISO 9001 :2008) d'Ubifrance ;
- Maintenir une organisation pérenne au titre de la convention, en particulier en matière de ressources humaines ;
- Transmettre un relevé statistique semestriel des prestations réalisées et un compte rendu d'activité.

³ La DSP Maroc a engendré des recettes de l'ordre de 100 000 € par an pour Ubifrance (72 000 € en 2012, en raison d'un changement du périmètre de calcul de la redevance). Les nouvelles DSP n'ont encore produit aucun revenu. En regard, le coût de la gestion des DSP est lourd pour Ubifrance qui l'estime à 170 000 €.

⁴ La formule de la DSP s'apparente à une franchise : le délégataire doit payer à Ubifrance la somme de 1 200 €/an au titre de l'informatique et une redevance annuelle d'un montant de 10 à 25 % du chiffre d'affaires réalisé au titre des prestations incluses dans les conventions.