



N° 1774

# ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

ONZIÈME LÉGISLATURE

---

---

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 1<sup>er</sup> juillet 1999.

## RAPPORT D'INFORMATION

DÉPOSÉ

*en application de l'article 146 du Règlement*

PAR LA COMMISSION DES FINANCES, DE L'ÉCONOMIE GÉNÉRALE ET DU PLAN <sup>(1)</sup>, *sur*  
**l'évaluation des postes d'expansion économique de São Paulo, Buenos  
Aires et Santiago du Chili,**

PRÉSENTÉ

PAR M. GILLES CARREZ,

Rapporteur spécial,

Député.

---

(1) La composition de cette commission figure au verso de la présente page.

*La commission des finances, de l'économie générale et du plan est composée de :*  
M. Augustin Bonrepaux, *président* ; M. Didier Migaud, *rapporteur général* ; MM. Jean-Pierre Brard, Arthur Dehaine, Yves Tavernier, *vice-présidents*, MM. Pierre Bourguignon, Jean-Jacques Jégou, Michel Suchod, *secrétaires* ; MM. Maurice Adevah-Poeuf, Philippe Auberger, François d'Aubert, Dominique Baert, Jean-Pierre Balligand, Gérard Bapt, François Baroin, Alain Barrau, Jacques Barrot, Christian Bergelin, Eric Besson, Alain Bocquet, Jean-Michel Boucheron, Michel Bouvard, Mme Nicole Bricq, MM. Christian Cabal, Jérôme Cahuzac, Thierry Carcenac, Gilles Carrez, Henry Chabert, Didier Chouat, Alain Claeys, Charles de Courson, Christian Cuvilliez, Jean-Pierre Delalande, Francis Delattre, Yves Deniaud, Michel Destot, Patrick Devedjian, Laurent Dominati, Raymond Douyère, Tony Dreyfus, Jean-Louis Dumont, Daniel Feurtet, Pierre Forgues, Gérard Fuchs, Gilbert Gantier, Jean de Gaille, Hervé Gaymard, Jacques Guyard, Pierre Hériaud, Edmond Hervé, Jacques Heuclin, Jean-Louis Idiart, Mme Anne-Marie Idrac, MM. Michel Inchauspé, Jean-Pierre Kucheida, Marc Laffineur, Jean-Marie Le Guen, Guy Lengagne, François Loos, Alain Madelin, Mme Béatrice Marre, MM. Pierre Méhaignerie, Louis Mexandeau, Gilbert Mitterrand, Jean Rigal, Alain Rodet, Nicolas Sarkozy, Gérard Saumade, Philippe Séguin, Jean-Pierre Soisson, Georges Tron, Philippe Vasseur, Jean Vila.

**Alors que le XXème siècle s'achève, l'économie globale s'impose et l'exportation est désormais indispensable à la croissance économique de notre pays. La direction des relations économiques extérieures (DREE) du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, exerce une fonction majeure : soutenir le développement international des entreprises françaises. Les postes d'expansion économique (PEE) constituent, à l'étranger, son avant-garde, au contact des entreprises et de leurs marchés.**

Conscient du rôle que peut remplir le Parlement en matière de contrôle de l'action du pouvoir exécutif, M. Gilles Carrez a souhaité évaluer, en tant que Rapporteur spécial du budget du commerce extérieur, la qualité des prestations offertes par ce réseau. A cette fin, il a réalisé, du 20 au 28 février 1999, un contrôle de trois PEE, à São Paulo, Buenos Aires et Santiago du Chili.

Ce rapport préconise certains ajustements, mais dresse un bilan positif de l'activité de ces postes : ils offrent, à l'image de la DREE dans son ensemble, le visage d'une administration moderne et volontaire. Le réseau de l'expansion économique est performant et devrait permettre à la France de développer une politique plus ambitieuse sur les marchés extérieurs, notamment en Amérique latine, où se nouent les grands partenariats de demain.

## SOMMAIRE

---

	Pages
<b>INTRODUCTION : Le réseau de l'expansion économique à l'étranger : une administration en mouvement</b> .....	5
1.- Les effectifs et les moyens de fonctionnement : une évolution qualitative et quantitative pluriannuelle .....	6
2.- L'amélioration des prestations : la facturation comme instrument de la réforme.....	7
3.- L'adaptation à la carte économique mondiale : un redéploiement géographique.....	10
4.- Le renforcement des synergies : le rapprochement avec d'autres réseaux.....	10
<b>I.- LE BRÉSIL : UN POSTE RÉACTIF SUR UN MARCHÉ INCONTOURNABLE</b> .....	13
<b><u>Introduction</u> : Une présence française à stimuler dans un pays qui conserve un potentiel considérable à moyen terme</b> .....	13
<b>LE PEE DE SAO PAULO : « <i>business is business</i> », ou une approche offensive du service aux entreprises</b> .....	17
1.- La gestion du personnel : une politique clairement identifiée .....	18
2.- Le travail du poste : la place prépondérante des activités éditoriales, dans le cadre d'une stratégie délibérément commerciale .....	21
3.- L'insertion dans l'environnement : un souci partagé d'éviter les conflits inutiles .....	24
<b><u>Conclusion</u> : Un acteur moderne, volontaire, et très présent</b> .....	28
<b>II.- L'ARGENTINE : UN POSTE À CONFORTER SUR UN MARCHÉ PRIORITAIRE</b> .....	30
<b><u>Introduction</u> : Une présence française à affermir dans un pays où les perspectives de développement demeurent favorables</b> .....	30
<b>LE PEE DE BUENOS AIRES : « <i>sous-dimensionné</i> », ou les dangers de l'illusion des positions acquises</b> .....	34
1.- Des moyens limités .....	35

2.- Une large utilisation de stagiaires non rémunérés et un transfert d'activité vers d'autres structures.....	39
<b>Conclusion</b> : <b>Le nécessaire renforcement de notre antenne commerciale</b> .....	42
<b>III.- LE CHILI : UN POSTE ÉQUILIBRÉ SUR UN MARCHÉ ÉLOIGNÉ</b> .....	44
<b>Introduction</b> : <b>Une présence française à confirmer dans un pays ouvert vers l'extérieur</b> .....	44
<b>LE PEE DE SANTIAGO</b> : « <i>une certaine sérénité</i> », ou la solidité d'un poste d'expansion économique traditionnel .....	48
1.- Des moyens relativement larges .....	48
2.- Une activité traditionnelle qui fait l'objet d'un suivi minutieux.....	50
3.- Un environnement sans conflit, mais sans concurrent.....	52
<b>Conclusion</b> : <b>Un PEE bien doté</b> .....	54
<b>CONCLUSION</b> : <b>Le Mercosur : un enjeu encore sous-estimé par la France et par l'Europe</b> .....	55
<b>PROGRAMME DE LA MISSION</b> .....	59
<b>LISTE DES PERSONNES ENTENDUES EN FRANCE</b> .....	67
<b>EXAMEN EN COMMISSION</b> .....	69
<b>ANNEXES</b> .....	75
1.- Coût du PEE de São Paulo .....	77
2.- Coût du PEE de Buenos-Aires .....	78
3.- Coût du PEE de Santiago.....	79
4.- Coût du réseau en Amérique du Sud .....	80
5.- Coût du réseau mondial .....	81

## INTRODUCTION

**Le réseau de l'expansion économique à l'étranger :  
une administration en mouvement.**

Le montant des exportations françaises a atteint près de 1.800 milliards de francs en 1998, soit plus de 20% du PIB de notre pays, et l'excédent de la balance commerciale 160 milliards de francs. La France est désormais une grande nation exportatrice, ouverte sur le monde extérieur, qui ne peut ignorer durablement l'influence de la conjoncture internationale sur sa croissance interne.

Dans ce contexte, la direction des relations économiques extérieures (DREE) du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, a une mission particulièrement importante : celle de **soutenir le développement international des entreprises françaises**. Elle exerce cette fonction :

– dans les régions, à travers ses 24 directions régionales du commerce extérieur (DRCE) ;

– en administration centrale, y compris à travers l'action des organismes dont elle assure la tutelle : l'Agence pour la promotion internationale des technologies et des entreprises françaises (CFME-ACTIM) et le Centre français du commerce extérieur (CFCE) ;

– à l'étranger, grâce aux postes d'expansion économique (PEE).

Elle bénéficie, par ailleurs, du soutien de nombreux organismes privés (chambres de commerce et d'industrie en France et à l'étranger, fédérations professionnelles, conseillers du commerce extérieur).

**Dans cet ensemble, ce sont bien sûr les postes d'expansion économique (PEE) à l'étranger qui constituent à la fois son avant-garde et son symbole le plus emblématique.**

Dans 157 PEE (plus 9 antennes), implantés dans 119 pays, 1.963 agents <sup>(1)</sup> agissent, à l'étranger, au service de l'expansion économique de notre pays. Ils apportent aux entreprises françaises qui les sollicitent un appui commercial direct dans leurs projets ou leurs démarches d'exportation ou d'implantation. Ils exercent également des compétences de nature régaliennne, ou d'intérêt général (suivi des marchés étrangers, analyse de la conjoncture, élaboration d'une information stratégique pour optimiser les orientations de notre pays et ses positions dans les négociations bilatérales

---

(1) 440 agents de catégorie A, 237 agents de catégorie B, 221 agents de catégorie C, 881 agents de droit local, 224 coopérants du service national (CSN).

ou multilatérales, participation à la définition de notre politique de crédit, etc.).

A la fin des années 1980, les PEE étaient pourtant au centre de bien des critiques : personnel contractuel français insuffisamment mobile et trop nombreux, qualité moyenne des prestations jugées éloignées des besoins et de la demande des entreprises, inadéquation entre l'implantation du réseau et les zones économiques à privilégier, collaboration inégale avec les organismes de soutien et les autres réseaux publics et privés français à l'étranger. Ces observations s'accompagnaient d'une interrogation de fond sur le rôle de la puissance publique en matière de soutien à l'internationalisation des entreprises, dont certains préconisaient qu'il soit confié au secteur privé lui-même.

Le réseau des postes d'expansion économique se trouvait face à une alternative assez simple : s'adapter, afin de conquérir une nouvelle légitimité, ou disparaître, à plus ou moins brève échéance.

Il arrive que l'administration française parvienne à relever avec succès les défis auxquels elle est confrontée. La DREE en est un exemple. **A la fin des années 1990, elle offre le visage d'une administration moderne et volontaire** qui a connu, en dix ans, des changements spectaculaires.

#### 1.- Les effectifs et les moyens de fonctionnement : une évolution qualitative et quantitative pluriannuelle

Consciente qu'elle devait apporter une réponse aux critiques visant ses effectifs, la DREE s'est engagée, à partir de 1991, dans des programmes triennaux de **réduction du nombre de ses agents**, en concertation avec la direction du budget. La période 1997-1999 correspond ainsi au troisième plan triennal, qui prévoit la suppression de 65 emplois (27 en 1997, 19 en 1998 et 19 en 1999). **Au total, 345 postes auront disparu, à l'issue du plan en cours, durant la présente décennie.**

Cette orientation a été complétée par une réflexion qualitative sur l'origine, d'une part, et le profil, d'autre part, de son personnel. Ainsi, le nombre de ses agents contractuels a été fortement réduit au profit, notamment, de personnels étrangers. Le profil des agents a également commencé à évoluer : l'objectif de la DREE est de professionnaliser davantage son réseau en recrutant plus d'experts (sectoriels, juridiques, fiscaux, etc.) et moins de généralistes.

**Cette programmation pluriannuelle porte également sur les crédits de fonctionnement** (hors informatique). Ces derniers subissent la même évolution que les dépenses de rémunération, mais ils sont préservés de toute mesure de régulation en cours d'exercice, et ils bénéficient, surtout, d'une « restitution » représentant 50% des économies réalisées au niveau des effectifs budgétaires.

Enfin, la **modernisation des moyens informatiques** a été considérée comme une priorité. Ce chapitre a bénéficié, depuis plusieurs années, à l'exception de la loi de finances pour 1998, de dotations substantielles : les crédits ont atteint 24 millions de francs en 1999 (+13,7% par rapport à 1998) et, conformément aux accords conclus avec la direction du budget, ils seront exonérés de toute mesure de régulation et reconduits au titre des projets de lois de finances pour 2000 et 2001. Ainsi, le réseau informatique a été fortement renforcé au cours des dernières années : Internet est désormais totalement intégré dans le travail des postes et les renseignements de base fournis aux entreprises sont largement véhiculés au moyen de ce support (400.000 connections par mois). Un réseau Intranet, qui doit relier les PEE, l'administration centrale et les organismes de soutien, est en cours de réalisation.

## 2.- L'amélioration des prestations : la facturation comme instrument de la réforme

Chacun s'accorde à reconnaître que les évolutions quantitatives et qualitatives précitées ont contribué à dégager des gains de productivité et à améliorer sensiblement les services proposés. Mais cette transformation résulte également, et peut-être surtout, de l'introduction, en 1990, d'un principe peu répandu dans l'administration française : celui de la **facturation** des prestations du réseau.

La facturation a d'abord été conçue comme **un outil destiné à donner un cadre plus professionnel aux relations entre les entreprises et les PEE**. Son introduction était en effet destinée à :

– décourager les demandes infondées, mal formulées et systématiques de certaines entreprises, qui engorgeaient inutilement nos services à l'étranger (envoi, par exemple, d'une lettre type à tous les PEE du monde) ;

– inciter les PEE à améliorer la qualité de leurs prestations face à des clients rendus plus exigeants par le prix qu’ils doivent payer pour les obtenir.

Désormais, les prestations d’information et de prospection des PEE, mais également du CFCE, sont donc présentées dans un catalogue commun qui définit les produits, leur contenu et leur prix. **Le CFCE est en charge de la facturation de l’ensemble des prestations**, y compris celles des PEE, qui sont rendues pour son compte et en son nom. **Les recettes** des ventes de produits et prestations originaires des PEE ou du CFCE (sous réserve qu’elles soient ventilables par pays) **sont réparties entre les PEE (50%) et le CFCE (50%)** <sup>(1)</sup>.

Le tableau ci-après présente le prix des prestations du réseau en 1999. Il fait apparaître que seules les premières informations fournies par la DREE demeurent gratuites. Il montre également que les montants demandés s’apparentent plus à un “ticket modérateur” qu’à un prix et qu’ils ne couvrent pas le coût réel des prestations. **La recherche de ressources complémentaires n’était donc pas la motivation première de l’introduction de la facturation. Pour autant, cette réforme assure également au réseau des recettes qui contribuent de façon importante à ses efforts de modernisation.** En 1998, les PEE ont ainsi bénéficié d’un “droit de tirage” de **50%** sur un “chiffre d’affaires” total de facturation de **31 millions de francs**.

---

(1) Les ventes de produits et prestations du CFCE qui ne peuvent pas faire l’objet d’une ventilation par pays sont réparties à hauteur de 80% pour le CFCE et 20% pour les PEE, via une enveloppe de la DREE destinée à financer certaines dépenses d’intérêt général du réseau. Il convient de noter que le mode de répartition des retours sur facturation présenté ci-dessus n’est en vigueur que depuis le début de l’année 1999. Il a, en effet, été modifié par une circulaire adressée, en novembre 1998, par le directeur de la DREE, à l’ensemble du réseau. Précédemment, les ventes de produits et prestations originaires des PEE étaient répartis à hauteur de 50% pour les PEE concernés, 30% pour le CFCE et 20% aux dépenses d’intérêt général. A l’inverse, les ventes de produits et prestations originaires du CFCE bénéficiaient en intégralité au CFCE : ce changement devrait aboutir à un transfert d’environ 5 millions de francs aux postes d’expansion mais, en contrepartie, ceux-ci devront assumer des frais de documentation (notamment d’ouvrages) et des dépenses afférentes aux missions en France de leurs agents contractuels et de droit local (frais de déplacement sur le territoire métropolitain et indemnités de mission) qui étaient auparavant financés par le CFCE.

**TARIF (HT) DES PRESTATIONS DU RÉSEAU EN 1999**

(en francs)

	<b>Tarif</b>
<b>Prestations de première information :</b>	
Dossier de base .....	Gratuit
Fiches de synthèse.....	Gratuit
<b>Prestations de connaissance du marché :</b>	
Lettre d'information économique.....	500
Bulletin d'information.....	500/1.000
Note économique, sectorielle, thématique.....	300
Etude économique, sectorielle, thématique.....	800/1.500/3.000
Liste disponible .....	300
Répertoire.....	800/1.500
Guide d'implantation .....	800
<b>Prestations de prospection personnalisées :</b>	
Sélection d'opérateurs.....	1.700
Mission de prospection	
– Individuelle .....	3.600
– Collective .....	5.000
– Régionale .....	2.600
– Journée d'accompagnement .....	1.200
– Mission après sélection d'opérateurs .....	1.900
Visite sur salon.....	3.000
Prestation sur devis .....	400/heure ou 3.000/jour
Traitement de litige .....	800
Achat de cahiers des charges.....	800
Veille économique, sectorielle, thématique.....	4.500/6.000/7.500
	9.000/10.500
Action de promotion des produits français.....	Sur devis (3.000/jour)

Source : Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie.

Ces recettes peuvent être utilisées par les PEE pour le financement de dépenses afférentes aux frais externes engagés pour la réalisation et la promotion des prestations rendues <sup>(1)</sup>. En tout état de cause, les charges de personnel permanent et les charges de structure (loyer, matériel, chauffage, électricité, impôts et taxes, etc.) ne peuvent pas être prises en considération.

(1) Achat de fournitures de bureau consommables (papiers, stylos, chemises, etc), acquisition de documentation (support papier ou électronique), souscription d'abonnements à des revues et périodiques ainsi qu'à des banques de données (support papier ou électronique), acquisition de renseignements de notoriété, frais d'affranchissement et de télécommunications (télécopie, téléphone), location de matériel et de salles pour des opérations ponctuelles, frais de repas et d'invitations, d'impression, de traduction, d'interprétariat, d'hôtesse, de personnel temporaire ou de déplacement.

De toute évidence, l'expérience de la facturation a eu des effets très positifs : elle a permis d'améliorer la qualité des prestations et a contribué à la modernisation du service public de soutien au commerce courant.

### 3.- L'adaptation à la carte économique mondiale : un redéploiement géographique

En parallèle, les PEE sont soumis à un plan de **redéploiement géographique**, afin d'adapter les moyens à l'évolution de la carte économique mondiale. Concrètement, cette orientation se traduit par **un transfert des pays de l'OCDE vers les économies émergentes**. De 1993 à 1998, la DREE a fermé 26 PEE <sup>(1)</sup> et en a ouvert 9 <sup>(2)</sup>. A l'issue de la réforme, les effectifs localisés dans les pays émergents devraient être passés de 28% à 40%, et ceux des pays de l'OCDE de 42% à 30% <sup>(3)</sup>.

### 4.- Le renforcement des synergies : le rapprochement avec d'autres réseaux

Enfin, ce remodelage de la carte du réseau s'accompagne d'un **rapprochement avec d'autres réseaux publics à l'étranger**, de la direction du Trésor, du ministère des affaires étrangères et de la coopération : mise en place de missions économiques et financières (MEF) regroupant des PEE et des agences financières (New Delhi, Brasilia et Pékin), de postes mixtes avec certains consulats (Miami, Atlanta, Dubaï, Vancouver, Houston, Osaka), ou de sections commerciales dans les missions d'aide et de coopération en Afrique (Ouagadougou, Nouakchott et Port-au-Prince).

D'autres efforts ont été entrepris en vue de mieux exploiter les synergies entre les acteurs du soutien au commerce extérieur.

Ainsi, la DREE a cherché à renforcer les liens entre les différents éléments de son réseau, qu'il s'agisse des PEE, des directions régionales, de l'administration centrale ou des organismes d'appui, afin de

---

(1) Séville, Bologne, Sarrebruck, Manchester, Leipzig, Porto et Stuttgart en Europe occidentale, Minsk et Tirana en Europe centrale et orientale, Bamako, Bangui, Cotonou, Lilongwe, Lomé, Kigali, Freetown, Douala, Lusaka, Windhoek, Khartoum et Gaborone en Afrique, Managua en Amérique centrale, Papeete, Perth, Port Moresby et Suva dans le Pacifique et l'Océanie.

(2) Achkhabad, Bratislava, Bakou, Ljubljana, Sarajevo et Tachkent en Europe centrale et orientale, Bagdad dans le Proche et Moyen Orient, Port-au-Prince et Saint-Domingue dans les Caraïbes.

(3) Le redéploiement en direction des pays émergents va cependant être ralenti en raison de la crise asiatique.

mieux exploiter la complémentarité de leurs fonctions. La solidarité du réseau est effectivement essentielle et, s'agissant des PEE et du CFCE, la mise en place du nouveau dispositif de répartition des retours sur facturation devrait y contribuer.

Des efforts ont également été entrepris en direction de certains réseaux privés, notamment les chambres de commerce et d'industrie. Les résultats sont plus difficiles à appréhender mais, incontestablement, le climat de tension et de rivalité qui "empoisonnait" leurs relations s'est considérablement estompé.

Votre Rapporteur a largement rendu compte, dans ses rapports spéciaux, de ce travail de modernisation <sup>(1)</sup>. La DREE a su répondre à la plupart des critiques qui lui étaient adressées. Elle est aujourd'hui une administration dynamique, souple et réactive, qui contribue aux orientations stratégiques de notre pays et qui offre à nos entreprises des prestations de qualité. Surtout, elle témoigne d'un souci évident d'adaptation et d'amélioration qui est une qualité appréciable dans l'administration française <sup>(2)</sup>.

Ce bilan, positif dans l'ensemble, ne doit cependant pas masquer la persistance d'un certain nombre de faiblesses. En premier lieu, les ambitions réformatrices tardent parfois à se concrétiser. Il est toujours reproché au réseau, de façon récurrente, de manquer de notoriété, de ne pas suffisamment soutenir les PME, d'être trop complexe tant en France qu'à l'étranger, et de souffrir encore de certaines querelles administratives : ainsi, le rapprochement avec le réseau de la direction du Trésor est encore trop limité et n'est pas toujours mis en œuvre de façon cohérente. En second lieu, les réformes ne sont pas sans risques : la facturation, en particulier, soulève des interrogations légitimes.

Compte tenu de l'importance de leurs missions et dans le contexte de transformation présenté ci-dessus, votre Rapporteur a jugé opportun de mener une étude approfondie des PEE et a souhaité, pour cela, s'appuyer sur des exemples concrets. Le choix de pays émergents s'imposait, car c'est dans ces zones éloignées, à fortes potentialités, que le rôle des PEE est le plus important en termes d'appui aux entreprises. Dans cette perspective, le Mercosur apparaissait comme une zone stratégique, dont les enjeux, trop négligés par la France, sont considérables, sur les plans

---

(1) Voir, en particulier, son rapport N° 1111 sur le projet de loi de finances pour 1999 (Annexe 12).

(2) Ce souci constant d'amélioration s'est traduit récemment par l'engagement d'une "démarche qualité", confiée à des auditeurs externes, qui porte sur les prestations offertes aux entreprises par l'administration centrale de la DREE, d'une part, et par les PEE, d'autre part. Cette initiative devrait déboucher sur la mise au point d'un manuel de procédure, voire sur une certification des postes d'expansion économique.

économique et politique, malgré la fragilité actuelle de l'ensemble de l'Amérique latine.

**Votre Rapporteur a donc choisi d'étudier l'activité des PEE de São Paulo, Buenos Aires et Santiago. A cet effet, il s'est rendu, du 20 au 28 février 1999, au Brésil, en Argentine et au Chili. Le présent rapport résulte en grande partie de ce contrôle sur place.**

Au terme de ce travail, votre Rapporteur tient à remercier, en particulier, M. Jean-François Stoll, directeur de la DREE, qui a témoigné de la plus grande ouverture à l'égard de ce projet, ainsi que MM. Sylvain Lambert, en charge du bureau " Amérique ", et Jean-Eudes d'Achon, chef du bureau " Budget et contrôle de gestion ", pour leur collaboration. Il tient également à saluer le dévouement et la disponibilité dont ont fait preuve MM. Robert Villemin, chef du PEE de Rio de Janeiro, Hervé Ochsenein, chef du PEE de São Paulo, Philippe Delleur, alors responsable de la mission économique et financière (MEF) au Brésil, Michel Lallemand, adjoint au chef du PEE de Buenos Aires, et Gérard Blanchot, chef du PEE de Santiago du Chili, ainsi que l'ensemble de leurs collaborateurs.

Votre Rapporteur espère que cette contribution, qui s'inscrit pleinement dans le cadre de la mission de contrôle de l'action du pouvoir exécutif par le Parlement, permettra d'améliorer la qualité des services rendus aux entreprises françaises. Tel était son objectif.

## I.- LE BRÉSIL : UN POSTE RÉACTIF SUR UN MARCHÉ INCONTOURNABLE

**Introduction : une présence française à stimuler dans un pays qui conserve un potentiel considérable à moyen terme.**

Cinquième pays au monde par la superficie (8,5 millions de km<sup>2</sup>, soit plus de quinze fois la France), peuplé de plus de 160 millions d'habitants et fort d'un PIB proche de 770 milliards de dollars (4.767 dollars par habitant), le Brésil, première puissance économique d'Amérique du Sud et dixième puissance industrielle mondiale, est un acteur incontournable.

Au cours des années 1980, marquées par la crise de la dette, ce pays a connu, malgré plusieurs tentatives de stabilisation, une période de croissance heurtée et ralentie (+1,5% en moyenne, contre +9% de 1965 à 1980), d'inflation et de dégradation des finances publiques. Ce n'est qu'au cours des années 1990 et surtout à compter du premier semestre de 1994, avec l'engagement du « plan Real », que la mise en place d'une nouvelle monnaie (initialement à parité avec le dollar américain), la réduction du déficit public et la rigueur monétaire aboutirent effectivement à une maîtrise spectaculaire de l'hyper-inflation (2.000% en 1994, 66% dès 1995, moins de 5% fin 1997) et au retour de la croissance économique (+3% en 1995, 1996 et 1997).

- La France n'a pas profité, dans un premier temps du moins, de cette évolution favorable. Au contraire, alors que nos entreprises détenaient, à la fin des années 1980, une **part de marché** d'environ 5% au Brésil, celle-ci n'était plus que de 2,71% en 1997. Cette année là, la France n'était que le sixième fournisseur du Brésil et son onzième client.

En 1998, les échanges entre les deux pays ont cependant repris de façon sensible. La France est désormais largement excédentaire au niveau des échanges industriels et notre balance commerciale bilatérale, longtemps déficitaire, est proche de l'équilibre. Le Brésil conserve, en revanche, son avantage, au niveau des échanges agricoles, ce qui ne l'empêche pas de manifester, comme son voisin argentin, une irritation croissante à l'égard de la politique agricole commune (PAC) : la France est d'ailleurs considérée comme l'inspirateur de ce que l'on qualifie volontiers de « protectionnisme européen ».

ÉCHANGES COMMERCIAUX FRANCE/BRÉSIL <sup>(1)</sup>

(en millions de francs)

		1994	1995	1996	1997	1998	Évolution 1997/1998
<b>TOTAL</b>	Ex portations	362	409	473	523	578	0,4%
	Im portations	806	829	846	1.545	1.614	,6%
	<b>Sol de</b>	<b>5.444</b>	<b>3.245</b>	<b>1.686</b>	<b>2.282</b>	<b>64</b>	<b>,746</b>
Agr o-alimentaire	Ex portations	13	47	75	89	43	1,0%
	Im portations	932	1.203	1.521	1.327	1.588	11,7%
	<b>Sol de</b>	<b>5.619</b>	<b>4.656</b>	<b>5.014</b>	<b>5.838</b>	<b>5.045</b>	<b>93</b>
Ene rgie	Ex portations	2	10	6	11	03	3,6%
	Im portations	3	4	0	1	4	00,0%
	<b>Sol de</b>	<b>9</b>	<b>06</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>99</b>	<b>9</b>
Ind ustrie	Ex portations	16	391	127	563	1.232	1,2%
	Im portations	855	1.080	1.878	1.212	1.016	5,4%
	<b>Sol de</b>	<b>61</b>	<b>311</b>	<b>249</b>	<b>351</b>	<b>216</b>	<b>,865</b>
Bie ns intermédiaires	Ex portations	774	1.086	1.749	1.146	1.314	,3%
	Im portations	750	994	1.225	1.839	1.312	6,7%
	<b>Sol de</b>	<b>976</b>	<b>908</b>	<b>24</b>	<b>07</b>	<b>2</b>	<b>305</b>
Bie ns d'équipements professionnels	Ex portations	661	1.270	1.533	1.071	1.224	0,1%
	Im portations	50	91	17	27	32	6,7%
	<b>Sol de</b>	<b>311</b>	<b>879</b>	<b>216</b>	<b>444</b>	<b>492</b>	<b>,048</b>
Bie ns de consommation	Ex portations	62	93	137	523	568	,0%
	Im portations	528	495	197	621	331	17,9%
	<b>Sol de</b>	<b>766</b>	<b>502</b>	<b>60</b>	<b>98</b>	<b>37</b>	<b>35</b>

Matériel de transport terrestre	Exportations	20 8	.042 1	08 7	23 8	.126 1	6,8% 3
	Importations	27 2	00 2	39 1	25 1	41 6	12,8% 4
	Solde	93 5	42 8	69 5	98 6	85 4	213 -

(1) Résultats CAF-FAB hors matériel militaire.

Source : DGDDI, DREE.

• En termes d'investissements, le bilan est beaucoup plus positif : la présence de la France est à la fois forte et ancienne.

Trois vagues d'investissements se sont succédé : dans les années 1910-1930 (notamment dans l'état de Rio de Janeiro), puis du début des années 1970 au début des années 1980 (principalement sur l'état de São Paulo), et depuis le milieu des années 1990. La vague actuelle, portée par les annonces successives de Renault et EDF, reste orientée vers l'état de São Paulo, mais se tourne également vers le Paraná, le Rio Grande do Sul et de nouveau, l'état de Rio de Janeiro. Plus de 500 entreprises françaises sont aujourd'hui installées au Brésil et y réalisent un chiffre d'affaires que l'on peut estimer à 23 milliards de dollars <sup>(1)</sup>.

Ce bilan confirme les avis recueillis, sur place, par votre Rapporteur : le Brésil est un marché d'accès difficile et l'investissement direct est pratiquement indispensable pour espérer y développer une activité.

Mais le Brésil est un géant fragile. La **crise financière du premier trimestre 1999** a interrompu le renouveau des échanges commerciaux franco-brésiliens constaté en 1998.

Ce « séisme financier » trouve son origine dans la dynamique de la dette qui a accompagné le « plan Real » de stabilisation : le déficit courant, apparu dès 1995, s'est creusé jusqu'à 4,3% du PIB en 1997, et a entraîné un recours accru à l'endettement externe. Le déficit public (plus de 4% du PIB en 1997) a, quant à lui, conduit à une montée alarmante de l'endettement public interne.

<sup>(1)</sup> Carrefour est ainsi le numéro 1 brésilien de la grande distribution, Accor le numéro 1 de l'hôtellerie, Santa Marina (Saint-Gobain) la deuxième entreprise du pays dans le secteur des matériaux de construction, L'Oréal la cinquième dans le secteur de l'hygiène-beauté, ABC BULL occupe la même place dans l'informatique. La société Louis Dreyfus Citrus, troisième producteur mondial de jus d'orange, possède deux usines dans l'état de São Paulo. EDF, le CCF, les AGF ou Rhône Poulenc, par exemple, sont également très présents.

Déjà touché, fin 1997, par les effets de la crise en Asie, le Brésil a subi de plein fouet les conséquences financières de la crise russe. La hausse de son endettement, la brutale dégradation de ses conditions de financement, puis la défiance des opérateurs externes et internes, ont obligé les autorités brésiliennes à relever les taux d'intérêt domestiques à des niveaux dissuasifs (plus de 40% en septembre 1998, avec une inflation de 3%). Ce choix, s'il a effectivement freiné la fuite des capitaux, a également renforcé les difficultés internes : ralentissement de la consommation, chute de la production industrielle, croissance nulle en 1998, alourdissement du service de la dette interne et dérive des finances publiques. La réélection du président Cardoso, à l'automne, l'annonce d'un plan d'ajustement et le soutien de la communauté internationale ont permis, un temps, de surmonter ces difficultés. Mais l'impossibilité, pour le Gouvernement, de faire voter certaines mesures d'économies budgétaires, puis l'annonce, au début du mois de janvier 1999, par l'état du Minas Gerais, d'un moratoire sur sa dette interne, ont ravivé les craintes des investisseurs et provoqué une nouvelle fuite des capitaux. La baisse du cours pivot du Real et l'élargissement de ses bandes de fluctuation, annoncées le 13 janvier, n'ayant pas suffi pour mettre fin à ce mouvement, les autorités ont finalement dû se résoudre, le 15 janvier, à laisser flotter le Real, qui s'est immédiatement déprécié de plus de 20%.

L'alourdissement de la charge de la dette, la révision à la baisse des hypothèses de croissance et de recettes fiscales, le niveau toujours élevé des taux d'intérêt domestiques, menacent la solvabilité même du pays. L'hypothèse d'un scénario catastrophe, d'une dépréciation incontrôlée du Real et d'une dérive inflationniste, était à craindre, et demeure possible. En janvier 1999, la Mission économique et financière au Brésil considérait que *« la construction d'un scénario favorable de sortie de crise dépendra largement du sérieux de la rigueur budgétaire et de l'absence de laxisme dans la politique monétaire dont feront preuve les autorités de Brasilia »*. Là réside la principale inconnue : la volonté du pouvoir central de mettre en œuvre les réformes nécessaires n'est pas en cause, mais, en revanche, sa capacité à les faire accepter par sa base parlementaire est plus hypothétique.

Dans l'immédiat, les scénarios pessimistes ne se sont pas réalisés. Certes, la dévaluation du Real n'a pas entraîné l'essor attendu des exportations, alors qu'elle s'est traduite, en revanche, par un renchérissement du prix des importations. Mais le mouvement de défiance subi par la monnaie brésilienne ne s'est pas répercuté sur le niveau des investissements directs, au contraire. De plus, le Real a aujourd'hui rejoint le cours prévu en fin d'année par le FMI, et contre toute attente, l'inflation est restée limitée, ouvrant ainsi la voie à une réduction des taux d'intérêt.

Enfin, le Mercosur a résisté à l'épreuve, et pourrait même en sortir renforcé à travers la mise en place, récemment évoquée, de critères de convergence, inspirés du modèle de l'Union européenne. Le FMI n'anticipe plus qu'une contraction du PIB brésilien de l'ordre de 1,2% en 1999, contre 4,6% il y a quelques mois encore.

Ce regain d'optimisme va également dans le sens des avis que votre Rapporteur a recueillis, sur place, au cours de sa visite au Brésil. Malgré les difficultés engendrées par la crise financière, de nombreux observateurs jugent qu'il était souhaitable, avant tout, de sortir du climat d'attente et d'incertitude qui a précédé, durant des mois, la dévaluation du Real. La Mission économique et financière au Brésil, en intitulant l'éditorial de son bulletin d'informations de janvier 1999 « *Une crise salutaire ?* », approuvait, implicitement, cette opinion. La plupart des personnes rencontrées par votre Rapporteur lui ont fait valoir qu'à moyen terme, le Brésil offrait encore des perspectives de développement considérables : grand pays exportateur de produits agricoles mais également grand pays industriel, au centre du Mercosur, marché de 200 millions d'habitants pour un PIB de 1.000 milliards de dollars, le Brésil conserve un fort potentiel. Celui-ci s'exprime en grande partie dans l'état et dans la ville de São Paulo, capitale économique du pays : la France y dispose d'un poste d'expansion économique qui, allant jusqu'au bout de la logique d'entreprise dans laquelle la DREE s'est engagée, a adopté une approche délibérément commerciale du service aux entreprises.

## LE PEE DE SAO PAULO

« *business is business* »

ou une approche offensive du service aux entreprises

Votre Rapporteur s'est rendu au Brésil **du 21 au 23 février 1999**, d'abord à Rio de Janeiro, puis à São Paulo où, durant deux journées, il s'est efforcé d'évaluer l'efficacité des activités du poste d'expansion économique (PEE).

Ce poste d'expansion économique s'intègre dans un dispositif public de soutien à l'exportation qui, au Brésil, est structuré de façon particulière. La spécificité du réseau est liée, tout d'abord, au fait qu'il se présente, depuis 1996, comme en Inde ou en Chine, sous la forme d'une **mission économique et financière** (MEF) : le principe de la MEF, encore

peu répandu, est de regrouper, dans un pays, ou pour une zone géographique, les services de la direction du Trésor et de la DREE.

Au Brésil, la MEF compte trois implantations : son siège, situé dans la capitale fédérale, Brasilia, et deux antennes, placées sous son autorité, à Rio de Janeiro et São Paulo. Les trois PEE assurent le suivi des états fédérés relevant de leur circonscription, mais **les fonctions de diplomatie économique et de politique commerciale sont clairement distinguées** : les premières sont concentrées à Brasilia, sur une base horizontale, alors que l'appui aux entreprises est mis en œuvre à São Paulo et à Rio de Janeiro, sur des fondements sectoriels, pour l'ensemble du pays.

La MEF concentre donc, à **Brasilia**, l'essentiel des activités régaliennes exercées par la France dans ce pays : analyse de la situation économique et financière, de la réglementation et de la fiscalité, questions multilatérales, Mercosur, agréments agricoles. C'est également à Brasilia qu'est assuré le suivi du secteur des banques et des assurances, des financements multilatéraux, de l'assurance crédit et des interventions financières spécifiques, ainsi que la « tutelle » des coopérateurs du service national (CSN), des conseillers du commerce extérieur et de l'ACTIM-CFME.

Le PEE de **Rio de Janeiro**, dirigé par un conseiller commercial, se consacre essentiellement, comme celui de São Paulo, à l'appui aux entreprises. Il suit les secteurs de l'énergie, qui est placé sous la responsabilité de l'adjoint du chef de poste, des mines et de la sidérurgie, des transports maritimes et aériens et des services. Il est également chargé de fournir les informations utiles dans le cadre d'une première approche du marché, pour l'ensemble des secteurs : droits de douane, taxes, conditions d'implantation, propriété industrielle, etc.

La troisième implantation de la MEF est, à bien des égards, la plus importante : c'est à **São Paulo** que l'activité est la plus forte. Ce PEE représente les effectifs (19 agents, contre 11 à Rio de Janeiro et 9 à Brasilia) et le coût budgétaire (8,5 millions de francs, contre 6,3 millions de francs à Rio de Janeiro et 5,4 millions de francs à Brasilia) les plus élevés des trois postes. Il suit les secteurs des biens d'équipement, du BTP-transports terrestres-environnement, des biens de consommation-distribution et de l'agro-alimentaire. L'adjoint du chef de poste assume également la fonction de conseiller « Promosalons ».

## 1.- La gestion du personnel : une politique clairement identifiée

Le PEE de São Paulo compte, au total, **19 agents**, parmi lesquels le chef de poste, son adjoint, un « correspondant informatique régional » (CIR)<sup>(1)</sup>, et quatre agents, dont trois de droit local (ADL), chargés de questions administratives.

Les 12 autres agents exercent des responsabilités sectorielles. Les quatre domaines d'activité du PEE sont ainsi dirigés par des contractuels de la DREE, ou par des fonctionnaires détachés d'autres ministères (ministère de l'équipement, par exemple, pour le secteur « BTP-transports-environnement »). Ils sont assistés soit par des agents de droit local, soit par des coopérants du service national (CSN).

La définition du domaine de compétence du PEE, et donc, dans une certaine mesure, la répartition des agents, échappe largement au chef de poste. Néanmoins, et ceci est particulièrement net à São Paulo, le chef de poste exerce un rôle essentiel au niveau de la gestion de son personnel.

En premier lieu, c'est à lui qu'il revient de mettre en place les méthodes de travail les plus adaptées à la ville et au pays d'implantation du PEE. Elles se caractérisent, à São Paulo, par les deux éléments suivants :

– une volonté d'intégrer l'ensemble du personnel, de façon à constituer une équipe homogène et structurée : le chef de poste considère qu'« *il n'y a pas de petite main* » dans son équipe. Ainsi, il a confié à sa secrétaire la charge de l'administration générale du poste, et lui demande, régulièrement, d'élaborer des programmes de visite, comme celui de votre Rapporteur, ou de la délégation du MEDEF qui s'est rendue au Brésil quelques semaines plus tard. Par ailleurs, il exige des agents de droit local qui assistent les chefs de secteurs non seulement une bonne maîtrise du français mais également la capacité de traiter des dossiers, sur le fond, dans leur intégralité ;

– une certaine décontraction, synonyme non pas de relâchement mais de simplicité, avec le souci permanent que le service aux entreprises prime en toute occasion sur les considérations protocolaires.

---

<sup>(1)</sup> Le CIR est chargé de superviser les problèmes informatiques du réseau au Brésil, et d'assurer le suivi des PEE d'Asuncion, Montevideo, Buenos Aires, Santiago, La Paz, Panama, Caracas, Lima, Quito, Bogota, Trinidad et La Havane.

En termes de recrutement, le choix de ses collaborateurs, fonctionnaires ou contractuels de la DREE, échappe également au chef de poste. Celui-ci considère néanmoins être en position de renvoyer en France un agent qui ne lui donnerait pas satisfaction. Par ailleurs, il est directement responsable de la gestion des agents de droit local. Enfin, il peut recruter des stagiaires et, dans ce domaine, le poste d'expansion de São Paulo suit une ligne directrice clairement identifiée :

– douze **stagiaires** sont accueillis, en moyenne, chaque année, par le poste d'expansion. La moitié d'entre eux, seulement, viennent de France : âgés de 22 ou 23 ans au minimum, il leur est demandé d'être parfaitement lusophones, d'avoir une formation commerciale ou universitaire, et de disposer, sur place, d'une structure d'accueil. Le PEE n'hésite pas à diffuser directement, notamment auprès des écoles de commerce, un programme annuel de recrutement : les chefs de secteur sont associés au choix des stagiaires dont ils devront, par la suite, superviser les travaux. Les autres stagiaires, plus âgés, sont recrutés au sein de la communauté locale française (épouses d'expatriés notamment) : cette orientation est défendue par le chef de poste qui met en avant le coût élevé de la vie à São Paulo pour des stagiaires venus de France, la difficulté de trouver des étudiants lusophones disposant des qualités requises, et les avantages d'un recrutement sur place : connaissance de la ville, du pays, de la langue, etc. La durée des stages n'excède jamais trois mois car, « *sur une période plus longue, le candidat s'essouffle et devient moins performant* ». Les stagiaires sont affectés, le plus souvent, à la réalisation de notes et études destinées à être facturées aux entreprises. Une indemnité de base (qualifiée de « *SMIC stage* ») leur est assurée, et, éventuellement, une prime, en fonction de la qualité du travail effectué : les sommes nécessaires sont prélevées sur le produit du retour sur facturation ;

– le PEE fait également appel à des **concours temporaires**, pour des durées et des missions plus courtes : deux à trois personnes travaillent ainsi, en quasi permanence, au sein du PEE, et sont rétribuées à la journée pour des activités faisant l'objet d'une facturation (études lourdes sur devis, missions, organisation d'une exposition, etc.). Il s'agit, le plus souvent, de brésiliens francophones, âgés de 30 à 40 ans. Certaines personnes sont recrutées pour des missions plus longues (rédaction d'une étude par exemple), et sont assimilées à des stagiaires sans pour autant bénéficier d'une convention de stage. Cette procédure des recrutements temporaires, prévue par la DREE, est moins utilisée par les autres PEE, qui se contentent des stagiaires venant de France sous convention de stage : elle offre pourtant des avantages évidents en termes de souplesse et d'efficacité.

Au total, le PEE de São Paulo semble disposer d'effectifs suffisants sur le plan quantitatif, d'autant qu'un environnement favorable à l'activité des agents a été institué : **la « gestion du personnel » est suffisamment rare dans l'administration française pour qu'elle mérite d'être saluée, quand elle existe.**

Cette optimisation qualitative des moyens humains s'accompagne de conditions matérielles très convenables, y compris en termes d'espace : le poste d'expansion est situé dans une maison indépendante, bordée d'un petit jardin, dans un quartier calme, à proximité du centre des affaires.

Tout ceci contribue à placer ce poste d'expansion en situation d'exercer de façon satisfaisante ses fonctions, qui sont essentiellement orientées vers l'appui aux entreprises françaises.

## 2.- Le travail du poste : la place prépondérante des activités éditoriales, dans le cadre d'une stratégie délibérément commerciale

La **facturation** des prestations du PEE permet d'appréhender, de façon assez fine, la nature de ses activités. L'origine et l'évolution des recettes fait apparaître **l'importance de ses activités « éditoriales »** (études, notes et bulletin), qui occupent une place comparable à celle des opérations d'appui personnalisées (sélections d'opérateurs, opérations sur devis, listes d'opérateurs et missions).

- En valeur, les prestations sur devis sont à l'origine de 30% des recettes de facturation : actions spécifiques d'appui personnalisé, elles peuvent porter sur un diagnostic produit-marché, ou sur une expertise sectorielle parfois combinée à d'autres prestations (mission et/ou sélection d'opérateurs, recherche de partenaires, veille, actions de promotion, mise en place d'un réseau, etc.). Les études occupent également une place importante (29% des recettes). Puis viennent les missions (12%), les sélections d'opérateurs (12% également), la vente du bulletin, les listes d'opérateurs, et les services de traitement des litiges.

- En volume, les ventes d'études et de notes représentent 50% des prestations du poste : il s'agit, incontestablement, d'une spécificité, parfaitement assumée, du PEE de São Paulo, que le chef de poste qualifie, non sans humour, de « *maison d'édition* ». Au total, les prestations « non personnalisées » (études, notes et bulletin) constituent, en volume toujours, 70% de l'activité du poste.

Ce choix s'accompagne d'une stratégie délibérément commerciale : une très grande importance est accordée au « chiffre d'affaires » du poste. Un suivi précis de l'évolution de ses recettes et de ses dépenses liées à la facturation est réalisé, mois par mois, secteur par secteur.

Au demeurant, le chef de poste porte sur la facturation un avis très favorable : elle est considérée comme un outil indispensable pour motiver les agents et les entreprises, pour mesurer l'évolution de l'activité du PEE, et pour lui assurer le complément de revenus dont il a besoin pour se doter des moyens nécessaires au bon exercice de ses missions.

Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que le chef de poste soit soucieux des conditions de commercialisation de ses prestations : il n'hésite pas à faire du « démarchage » auprès de ses clients et des cibles potentielles. Il n'est pas surprenant non plus qu'il considère ne pas être suffisamment soutenu, dans cette démarche de commercialisation, par le CFCE : il observe, notamment, que les études des PEE sont rarement annoncées dans la presse économique généraliste ou spécialisée. Les efforts annoncés, dans ce domaine, à l'automne 1998, par la direction du CFCE, montrent que cette critique n'était sans doute pas dénuée de tout fondement. Néanmoins, comme le précise M. Jean-Daniel Gardère, directeur général de cet organisme, il est « normal » qu'un éditeur (le CFCE) soit en conflit avec ses auteurs (les PEE) sur un tel sujet.

De toute évidence, la facturation est également plus systématique, et plus élevée, à São Paulo que dans bien d'autres PEE. Mais il est rassurant que cette orientation s'accompagne d'un effort de professionnalisme :

– les clients du PEE sont bien identifiés, et répertoriés. Ce suivi permet de constater que des prestations personnalisées sont réalisées aussi bien pour le compte de grandes que de petites entreprises. Néanmoins, la majorité des entreprises qui sollicitent le PEE sont des PME, ou plus exactement des entreprises régionales d'envergure mondiale (EREM), ce qui n'a rien de surprenant <sup>(1)</sup> ;

– une très grande importance est accordée à la rapidité des réponses et au respect des délais pour la livraison des prestations facturées. Il s'agit effectivement d'une qualité essentielle en matière d'accès aux marchés extérieurs ;

– le degré de satisfaction des « clients » du poste est plus difficile à appréhender. La DREE a élaboré un questionnaire d'évaluation qui devrait être adressé, en principe, de façon systématique, aux entreprises, au moment de la délivrance d'une prestation facturée, mais cette procédure ne semble guère respectée, pas plus à São Paulo qu'ailleurs. Toutefois, le rapport entre le nombre de prestations proposées et le nombre de prestations facturées est plutôt à l'avantage du poste, ce qui témoigne d'un certain intérêt : de 20% à 30% pour les prestations non personnalisées (qui font

---

<sup>(1)</sup> Les « entreprises régionales d'envergure mondiale » (EREM) se situent à mi-chemin entre les grandes entreprises nationales ou multinationales et les PME locales qui n'ont pas, ou peu, vocation à dépasser le marché national ou européen. Il va de soi, en effet, qu'un marché comme le Brésil est difficilement accessible pour une petite entreprise qui n'aurait pas préalablement obtenu des succès sur des marchés moins éloignés, et moins risqués.

pourtant l'objet d'une publicité assez large), de 30% à 50% pour les prestations personnalisées (les propositions de missions s'adressant néanmoins à des entreprises qui sont, *a priori*, plutôt intéressées).

De plus, votre Rapporteur a recueilli, sur place, auprès des partenaires du PEE, des avis très positifs sur ses prestations et sur sa stratégie. En particulier, les études sont appréciées, moins par les spécialistes ou les acteurs des sujets ou des secteurs étudiés que par ceux qui sont susceptibles d'avoir besoin de connaissances particulières dans un domaine qu'ils ne maîtrisent pas totalement. Ainsi, les représentants des établissements financiers que votre Rapporteur a rencontrés ont manifesté un intérêt particulier pour une étude publiée en février 1999, et commercialisée au prix de 1.700 francs, sur « *la grande distribution non alimentaire au Brésil* » : en quelques semaines, plus de 20 exemplaires de cette étude ont d'ailleurs été vendus localement. D'autres études, sur « *les transports urbains au Brésil* », « *le secteur de la lingerie au Brésil* », « *les arts de la table au Brésil* » ou « *le marché des vins et spiritueux au Brésil* » ont également été évoquées.

En tout état de cause, l'évolution des recettes de facturation ne dépend pas uniquement du dynamisme, voire de l'agressivité, des méthodes commerciales : elle est étroitement corrélée avec l'efficacité des méthodes de travail et des équipes et, *in fine*, avec la qualité des prestations. Dans une certaine mesure, l'évolution des recettes de facturation peut donc constituer un indicateur de satisfaction, même si leur niveau est d'abord fonction de l'intérêt des opérateurs pour le marché considéré.

De ce point de vue, les chiffres sont éloquentes : **les recettes liées à la facturation se sont élevées, à São Paulo, à 1,27 million de francs en 1998, contre 911.000 francs en 1997, et 343.000 francs à peine en 1996.** Elles s'équilibrent, globalement, entre les quatre secteurs d'activité, ce qui valide, d'une certaine façon, la pertinence de l'organigramme : le secteur des biens d'équipement arrive en tête (26%), suivi du BTP-transports terrestres-environnement (25%), de l'agro-alimentaire (19%) et des biens de consommation-distribution (15%). Les autres recettes résultent essentiellement de la vente du bulletin d'information.

Ainsi, le poste s'est assuré une somme d'environ 600.000 francs, en 1998, au titre du retour sur facturation. Il s'est hissé, cette année là, à la troisième place du réseau (après Tokyo et New York). Cette ressource vient abonder un budget déjà important, l'un des premiers du réseau en Amérique du Sud : le **coût global** du PEE de São Paulo était proche de **8,5 millions de francs** en 1998, dont 1,5 million de francs de crédits de fonctionnement. Il

dispose, au total, d'une « force de frappe » que bien des postes semblent lui envier.

Les dépenses liées à ces recettes sont, dans l'ordre, les rémunérations des concours temporaires, les achats de documentation, l'impression de documents, les frais de déplacement des agents sectoriels, la diffusion de l'information sur les études réalisées par le PEE, l'achat de fournitures de bureau, les frais de télécopie et de télécommunication, les bourses de stages (stagiaires venant de France sous convention de stage), l'achat de papier, et les frais de déplacement des stagiaires.

### 3.- L'insertion dans l'environnement : un souci partagé d'éviter les conflits inutiles

D'autres intervenants, publics ou privés, agissent, en matière de commerce extérieur, à São Paulo. Au cours de sa mission, votre Rapporteur a ainsi rencontré les deux catégories d'acteurs présentées ci-après.

- La **Chambre de commerce France-Brésil** (CCFB) est un acteur majeur, et incontournable.

Comme tous les membres du réseau de l'Union des chambres de commerce françaises à l'étranger (UCCIFE) et de l'Association des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI), la CCFB est une association, franco-brésilienne, à but non lucratif. Elle dispose, au Brésil, de plusieurs sections, à Rio de Janeiro et Belo Horizonte par exemple, mais celle de São Paulo, qui compte une dizaine de permanents (dont un CSN et des agents majoritairement recrutés sur place), est la plus importante.

Le budget de la CCFB est d'environ 5,5 millions de francs : 60% de ses recettes proviennent des cotisations de ses adhérents <sup>(1)</sup>, et 40% de la facturation de ses prestations, aucune subvention ne lui étant versée par l'UCCIFE.

La CCFB a pour mission de favoriser le développement des échanges (économiques, financiers, commerciaux, industriels, techniques, culturels ou sociaux) entre les deux pays. A cet effet, son rôle consiste à :

---

<sup>(1)</sup> 500 entreprises, françaises à 65%, dont les cotisations annuelles vont de 2.100 francs à 42.900 francs selon le nombre de leurs salariés. Toutefois, les adhérents institutionnels, au nombre d'une vingtaine, qui disposent de droit d'un siège au conseil d'administration, versent une cotisation supérieure, de l'ordre de 125.000 francs.

– être un lieu de rencontre et d'échanges entre les communautés d'affaires française et brésilienne ;

– offrir divers services d'appui commercial et logistique (renseignements, prospection des marchés, recherche de partenaires, participation à des salons professionnels), facturés, le plus souvent, sur devis.

De toute évidence, les prestations de la CCFB sont souvent concurrentes de celles du PEE : la directrice de la section de São Paulo, ne cache pas qu'il existe « *des doublons* ». Toutefois, les risques de friction, quasi-structurels, semblent maîtrisés, pour les raisons suivantes :

– en premier lieu, l'intérêt pour le Brésil est tel que les deux institutions n'ont pas besoin de se disputer ouvertement une clientèle : la demande est suffisamment abondante ;

– en second lieu, le PEE et la CCFB disposent d'atouts différents. Le PEE peut faire valoir un avantage concurrentiel évident : ses tarifs sont sensiblement moins élevés que ceux de la CCFB (une sélection d'opérateurs, par exemple, est facturée 1.700 francs dans un cas, et 2.500 francs dans l'autre, la différence pouvant aller du simple au double pour certaines prestations) et, dans ces conditions, la compétition, quand elle existe, tourne assez facilement à son avantage. Mais la CCFB dispose, d'une part, d'une clientèle naturelle (de nombreuses entreprises lui sont directement adressées par les chambres françaises de commerce et d'industrie), et, d'autre part, d'une palette de prestations plus large (service de « boîte aux lettres », transport express de documents, mise à disposition des entreprises, à la journée, à la semaine ou au mois, de bureaux équipés à l'intérieur de ses locaux) ;

– enfin, il existe, de part et d'autre, une volonté forte d'éviter les conflits inutiles. Le président de la section de la CCFB de São Paulo est particulièrement soucieux de préserver une bonne entente avec le PEE : les relations entre les deux institutions, qui ont pu être très dégradées à une certaine époque, se sont pacifiées. Au demeurant, leurs responsables semblent effectivement bien se connaître et la coédition d'un guide d'affaires pour les entreprises françaises désireuses de s'implanter au Brésil est un exemple concret de leur collaboration. Dans sa brochure de présentation, la CCFB indique d'ailleurs que l'une de ses missions est de « *favoriser les relations entre les adhérents et les représentations officielles françaises au Brésil : Ambassade, Consultats, MEF, conseillers du commerce extérieur* » : cet objectif peut surprendre mais il suppose, en tout

état de cause, que la CCFB entretienne de bons contacts avec les acteurs du réseau de l'expansion économique.

Le président de la chambre de commerce de São Paulo aimerait manifestement aller plus loin : l'organisation du réseau français de l'expansion économique est, selon lui, excessivement complexe, avec une MEF, plusieurs PEE, des conseillers du commerce extérieur, une Chambre de commerce disposant de différentes sections. Il souhaiterait une mise en commun des capacités d'expertise et des ressources. De façon plus réaliste, il joue, sans aucun doute, à son niveau, un rôle positif pour préserver un certain équilibre entre le PEE et la CCFB. Mais il est clair que cet équilibre semble beaucoup tenir à « la volonté des hommes » : il est précieux, mais fragile.

- Votre Rapporteur a par ailleurs constaté que certaines **collectivités locales françaises** disposaient, sur place, d'un représentant, voire d'un bureau permanent.

La région **Bretagne** est ainsi représentée par un responsable qui se qualifie lui-même de « *vieux briscard* » dans un pays où il travaille depuis plus de vingt ans, et qu'il juge « *très difficile* ». Par l'intermédiaire de la mission inter-régionale du commerce extérieur breton (MIRCEB), il est appelé à soutenir des PME bretonnes désireuses de s'implanter ou de trouver un distributeur sur le marché brésilien (200 dossiers en trois ans, dont 70 en cours lors de la visite de votre Rapporteur). Ses prestations sont facturées, une subvention lui est versée par la région Bretagne, et il perçoit des indemnités pour ses frais de déplacement.

Malgré la bonne relation qu'il entretient avec le chef du poste d'expansion, le représentant de la région Bretagne ne nie pas que ses activités puissent parfois concurrencer celles du PEE, ou plutôt se substituer à elles : il considère que, d'une certaine façon, l'existence de la MIRCEB est d'ailleurs le symptôme du manque de moyens du réseau public. Toutefois, les prestations qu'il propose ne se résument pas à des études ou à des programmes de rendez-vous et dépassent largement le champ des activités du PEE : son soutien est beaucoup plus personnalisé, l'accompagnement plus poussé, et le cas échéant, il peut même arriver qu'il devienne partie prenante dans les affaires sur lesquelles il travaille pour le compte de PME bretonnes.

La région **Rhône-Alpes** est également représentée à São Paulo, mais sous une forme différente : comme à Shanghai, elle dispose, sur place, d'un bureau permanent, « Entreprise Rhône-Alpes (ERAI) du Brésil ». Créé

il y a deux ans, ce bureau a pris la forme, au Brésil, d'une entreprise (équivalent d'une SARL), bien que ERAI soit une association. Il s'agit d'une structure légère, dotée d'un budget de l'ordre de 1,3 million de francs (provenant à 65% du conseil régional, et, pour le reste, des cotisations des adhérents et de la facturation des prestations), qui dispose d'un seul représentant permanent et de deux agents de droit local, dont une assistante et un coursier.

Les activités de ERAI au Brésil s'exercent exclusivement au profit d'entreprises, PME essentiellement, dont le siège est implanté dans la région Rhône-Alpes, ou, au minimum, qui y ont développé une activité de production. Elles consistent à mettre en place, à leur profit, des réseaux de distribution, à sélectionner des partenaires potentiels, et à procéder à toutes les opérations qui peuvent être liées à ces activités (résolution de problèmes divers, recrutements, mise en place de financements, etc.).

En deux ans, ERAI du Brésil a travaillé avec une cinquantaine d'entreprises, traitant en particulier une vingtaine de dossiers importants. En matière d'exportation, domaine où elle intervient pour rechercher des importateurs et accompagner les premières étapes de relations commerciales, ses expériences sont diverses : lasers dentaires (secteur médical), appareils de massage (secteur esthétique), seringues pour le bétail, engrenages, matériels de cuisine, etc. Toutefois, le responsable du bureau considère que les difficultés d'accès au marché, l'instabilité de la législation brésilienne, ainsi que les effets de la récente dévaluation du real, ne favorisent pas l'exportation vers le Brésil : investir et fabriquer sur place devient indispensable. ERAI peut alors rechercher des partenaires pour la mise en place de co-entreprises : elle est ainsi parvenue à mettre en contact deux entreprises, l'une française, l'autre brésilienne, qui se sont associées dans une structure mixte dans le domaine des équipements automobiles.

Le responsable d'ERAI au Brésil admet également que ses prestations peuvent concurrencer celles du PEE. Toutefois, il considère le poste d'expansion (plus que la Chambre de commerce) comme un partenaire : à l'image de la MIRCEB, ERAI accompagne davantage les entreprises et s'implique directement dans les dossiers, ce qui explique que cet organisme soit parfois qualifié de « *cadre export à temps partagé* ».

Globalement, il ne semble pas que les différents acteurs soient en compétition les uns par rapport aux autres : ils cherchent à se compléter, au pire ils s'ignorent, et en tout état de cause, ils évitent de « *monter en épingle* » les incidents ponctuels qui, inévitablement, peuvent survenir. Il existe beaucoup de bonne volonté. Mais la présence et le rôle des

représentants des collectivités locales sont, de toute évidence, sources de complexité et de conflits potentiels.

**Conclusion : Un acteur moderne, volontaire, et très présent.**

Dynamique, réactif, décontracté mais très professionnel, soucieux avant tout de répondre aux besoins et à la demande des entreprises sans s'embarrasser de contraintes protocolaires, le PEE de São Paulo ne ressemble pas à une administration classique : il est, au contraire, **une vitrine de la modernisation de l'Etat**.

Son « agressivité commerciale » est un gage de motivation et de stimulation. Elle est adaptée au cadre particulier du Brésil en général, et de São Paulo en particulier. Toutefois, sa motivation et son volontarisme ne doivent pas le conduire à s'éloigner davantage de ses missions de service public. Ce poste occupe beaucoup d'espace, au point que l'on peut se demander s'il n'exerce pas un effet d'éviction par rapport à une offre privée qui ne parvient pas à s'imposer. Par ailleurs, il a sans doute atteint, du point de vue de la facturation, une limite à ne pas dépasser.

Le bilan est néanmoins très positif. Ce poste souffre, certes, de handicaps, mais leur nature est structurelle : ils lui échappent totalement.

- Au plan local, la présence de délégations des collectivités locales n'est sûrement pas de nature à simplifier sa tâche et à clarifier, pour les entreprises, l'organigramme des appuis susceptibles de les aider à s'implanter sur un marché pourtant déjà complexe en soi.

- Au plan national, la structure du réseau de l'expansion économique n'est pas non plus satisfaisante :

– l'existence de la MEF est très positive : le regroupement des réseaux de la DREE et du Trésor est un gage d'efficacité et de bonne gestion des fonds publics. **Il est cependant incompréhensible que sa compétence sur les aspects financiers se limite au Brésil et que la mission de Mexico ait conservé ses prérogatives pour le reste de l'Amérique latine. Il semble urgent de dépasser les « querelles de clocher » et d'étendre la compétence de la MEF de Brasilia, au minimum, aux autres pays du cône Sud ;**

– le siège de la mission économique et financière est à Brasilia, alors que la capitale économique du pays se trouve à São Paulo. Ceci implique que le responsable de la MEF, que votre Rapporteur a rencontré au Brésil, se déplace fréquemment, et qu’il entretienne de bonnes relations avec le chef du PEE de São Paulo. Ces conditions sont aujourd’hui réunies, mais ce décalage est une source potentielle de tensions.

Toutefois, ces difficultés semblent difficilement surmontables. Le choix de certaines collectivités locales de se faire représenter par des antennes commerciales s’impose au PEE. Le transfert du siège de la MEF de Brasilia à São Paulo serait séduisant « sur le papier », mais ce projet se heurte à des obstacles politiques et diplomatiques. Dès lors, l’essentiel est que les différents acteurs aient la volonté de dépasser ces problèmes. Incontestablement, cette approche est celle des responsables du poste de São Paulo et de la MEF de Brasilia. Notre Consul général à São Paulo, que votre Rapporteur a également rencontré, fait preuve du même état d’esprit. Les entreprises, qui n’ont que faire des querelles administratives et des problèmes d’organigramme, ne peuvent que s’en féliciter.

## II.- L'ARGENTINE : UN POSTE À CONFORTER SUR UN MARCHÉ PRIORITAIRE

**Introduction : une présence française à affermir dans un pays où les perspectives de développement demeurent favorables.**

Troisième pays d'Amérique latine par son PIB (341 milliards de dollars en 1998, et 9.436 dollars par habitant, soit le niveau le plus élevé du continent sud-américain) et quatrième par sa population (36,1 millions d'habitants), **l'Argentine est le pays du cône sud où la France est la plus présente**. Le retour à la démocratie en 1983, l'élection de M. Carlos Menem à la présidence en 1989, l'engagement de réformes structurelles après la « décennie perdue » des années 1980, et la croissance économique qui s'en est suivie (progression du PIB comprise entre +4,5% et +9% entre 1991 et 1998, à l'exception de la forte récession de 1995, marquée par un recul du PIB de 4,4%) ont largement profité à notre pays.

- La **part de marché** de la France en Argentine était de 5,1% en 1998. Notre pays conserve donc sa place de cinquième fournisseur, derrière le Brésil (22,8%), les Etats-Unis (19,4%) et l'Allemagne (6,1%), à égalité avec l'Italie et devant le Japon (4,7%), l'Espagne (4,2%), la Chine (3,6%) et le Royaume-Uni (2,6%).

- Depuis le début des années 1990, le volume des échanges franco-argentins a presque triplé (4 milliards de francs en 1990, 11,5 milliards de francs en 1998). L'Argentine est notre treizième excédent mondial, le premier sur le continent américain : notre taux de couverture a atteint 336% en 1998.

- Les **exportations** françaises vers l'Argentine ont été multipliées par quatre sur la période 1991-1998, pour atteindre 8.865 millions de francs. L'Argentine est le 29ème client de la France ; elle absorbe 0,5% de nos exportations ; elle est notre deuxième débouché régional, derrière le Brésil, mais loin devant le Mexique et le Chili.

Les exportations françaises vers l'Argentine demeurent relativement concentrées, bien qu'elles tendent à se diversifier. En 1998, les ventes de véhicules et de pièces détachées automobiles représentaient 38,5% de nos exportations vers ce pays (3.410 millions de francs), les biens

d'équipement professionnel 29,2%, les produits intermédiaires 18% et les biens de consommation 11%. Les exportations de produits agricoles et agro-alimentaires demeurent très faibles (2,4% des ventes).

En sens inverse, l'Argentine n'est que notre 49ème fournisseur. Elle représente à peine 0,16% de nos importations : plus de 76% de ces achats sont constitués de produits agricoles et agro-alimentaires (huiles brutes, viande, fruits et légumes, conserves de poisson, laine et maïs).

**ÉCHANGES COMMERCIAUX FRANCE/ARGENTINE <sup>(1)</sup>**

(en millions de francs)

		1994	1995	1996	1997	1998	Evolution 1997/1998
<b>TOTAL</b>	Ex portations	5987	5104	6441	7427	8865	9,4%
	Im portations	2076	2503	2530	2774	2638	4,9%
	<b>Sol de</b>	<b>3911</b>	<b>2601</b>	<b>3911</b>	<b>4653</b>	<b>6227</b>	<b>574</b>
Agr o-alimentaire	Ex portations	96	118	142	186	215	5,6%
	Im portations	1486	1825	1867	2126	1998	6,0%
	<b>Sol de</b>	<b>-1.390</b>	<b>-1.707</b>	<b>-1.725</b>	<b>-1.940</b>	<b>-1.783</b>	<b>57</b>
Ene rgie	Ex portations	66	45	112	109	34	68,8%
	Im portations	40	88	35	43	61	52,9%
	<b>Sol de</b>	<b>26</b>	<b>-23</b>	<b>59</b>	<b>75</b>	<b>18</b>	<b>57</b>
Ind ustrie	Ex portations	5825	4941	6187	7132	8616	0,8%
	Im portations	549	606	605	614	619	,8%
	<b>Sol de</b>	<b>5276</b>	<b>4335</b>	<b>5582</b>	<b>6518</b>	<b>7997</b>	<b>479</b>
Bie ns intermédiaires	Ex portations	840	840	1113	1448	1593	0,0%
	Im portations	259	273	295	304	298	2,0%
	<b>Sol de</b>	<b>581</b>	<b>567</b>	<b>818</b>	<b>1144</b>	<b>1295</b>	<b>51</b>
Bie ns d'équipements professionnels	Ex portations	1528	1749	1481	2203	2591	7,6%

	Im	1	6	5	5	5	7
	portations	9	1	7	3	7	,5%
	Sol	1	1	1	2	2	3
	de	.509	.688	.424	.150	.534	84
Bie ns de consommation	Ex	6	5	6	8	1	1
	portations	32	46	31	68	.022	7,7%
	Im	9	7	8	8	6	-
	portations	2	9	5	2	5	20,7%
	Sol	5	4	5	7	9	1
	de	40	67	46	86	57	71
Mat ériel de transport terrestre	Ex	2	1	2	2	3	3
	portations	.825	.806	.962	.613	.410	0,5%
	Im	1	1	1	1	1	1
	portations	78	93	68	75	99	3,7%
	Sol	2	1	2	2	3	7
	de	.647	.613	.794	.438	.211	73

(1) Résultats CAF-FAB hors matériel militaire.

Source : DGDDI, DREE.

- Les **investissements** français en Argentine sont très importants. Entre 1990 et 1998, ils se sont élevés à 6 milliards de dollars : la France a ainsi contribué à hauteur de 11,8% aux flux cumulés d'investissements sur cette période, derrière les Etats-Unis (32,7%) et le Chili (18,4%), mais devant l'Espagne (9,7%), l'Italie (7,1%) et le Royaume-Uni (5,3%).

Ces chiffres témoignent de l'intérêt que les entreprises françaises ont porté aux privatisations mises en oeuvre depuis le début de la présente décennie, en particulier dans le secteur des services publics : l'eau et l'environnement, l'énergie, les télécommunications et la sidérurgie <sup>(1)</sup>. Au-delà, la présence française s'est significativement renforcée dans les secteurs qui ressortaient traditionnellement du secteur privé : l'agro-alimentaire <sup>(2)</sup>, l'automobile <sup>(3)</sup>, l'industrie en général <sup>(4)</sup> et les services <sup>(5)</sup>.

Dans un contexte encore marqué par la récente dévaluation du Real et au lendemain du Sommet UE-Amérique latine-Caraïbes (Rio de Janeiro, 28-29 juin 1999), 1999 apparaît néanmoins comme une année cruciale pour les échanges franco-argentins.

- **Le déséquilibre quasi-structurel de notre balance commerciale avec l'Argentine, au bénéfice de la France, commence, tout d'abord, à poser problème.** Les autorités de ce pays l'attribuent, en effet, au « protectionnisme européen » en général, et français en particulier, dans le domaine agricole. Ce sont elles qui, de tous les pays du Mercosur, expriment le plus ouvertement leur irritation : elles attendent de notre part davantage de réciprocité. Tout en manifestant beaucoup de compréhension à l'égard des intérêts

---

<sup>(1)</sup> La Lyonnaise des eaux gère ainsi les réseaux de distribution d'eau et d'assainissement des villes de Santa Fe et de Cordoba, ainsi que du grand Buenos Aires, dont votre Rapporteur a visité les installations. Au total, la Lyonnaise des eaux couvre 15 millions d'habitants, soit près de 40% de la population argentine. Vivendi est également très présente, ainsi qu'EDF, GDF et Total dans l'énergie, France Télécom dans les télécommunications et le groupe Aubert et Duval dans la sidérurgie.

<sup>(2)</sup> Danone, La brioche dorée, Bonduelle.

<sup>(3)</sup> Peugeot, Renault, les grands équipementiers français comme Valéo ou Bertrand Faure.

<sup>(4)</sup> Air liquide, Total, et tous les fournisseurs ou sous-traitants entraînés par les investisseurs dans les secteurs publics : Alcatel, Gemplus, Monotel, Morel, Schlumberger et Sofrecom dans les télécommunications, Schneider pour l'électricité, Compagnie générale de travaux d'hydraulique, Degremont, Safège pour la gestion de l'eau, Technip, Trouvay-Cauvin, Forasol et Heliunion dans les hydrocarbures.

<sup>(5)</sup> BNP, Société générale et Crédit agricole dans la banque, Cétélem dans le domaine du crédit à la consommation, AXA, CNP, Cardif (Paribas), Coface et Europ Assistance dans les assurances, Carrefour, leader de la grande distribution en Argentine, Auchan, Casino, Promodès. Dans le secteur du tourisme, on signalera également l'arrivée d'Accor sur le marché hôtelier argentin.

légitimes de la France, M. Felix Pena, sous-secrétaire d'Etat au commerce extérieur, que votre Rapporteur a rencontré à Buenos Aires, a insisté sur la volonté de son pays d'engager des discussions susceptibles d'aboutir à un calendrier de libéralisation progressive des échanges agricoles. L'Argentine militera, sans aucun doute, à la suite du sommet de Rio de Janeiro, pour un rapprochement commercial poussé entre le Mercosur et l'Union européenne.

- En second lieu, il est clair que les perspectives de développement de l'Argentine sont en partie liées aux évolutions de la crise financière dont est victime le Brésil depuis le mois de janvier 1999.

A la suite de la décision du gouvernement brésilien de laisser flotter le real, celui-ci s'est déprécié, en quelques jours, de 50% de sa valeur par rapport au dollar, et donc au peso argentin <sup>(1)</sup>. Or, au cours des dernières années, plus de 30% des exportations argentines ont été absorbées par le Brésil, qui est également le premier fournisseur de l'Argentine. La dévaluation massive du real, qui renchérit mécaniquement les ventes à ce pays, et qui s'est ajoutée aux crises asiatique, russe, et à la baisse des cours des matières premières, va accentuer le ralentissement économique que l'Argentine subissait déjà depuis le début du second semestre de 1998. Certes, la dépendance de l'Argentine à l'égard de son voisin doit être relativisée : son économie est encore peu ouverte sur l'extérieur, le total de ses exportations ne représentant que 8% de son PIB, et la part brésilienne 2,5%. Mais la crise brésilienne n'en constitue pas moins un choc de grande ampleur.

C'est d'ailleurs dans ce contexte que, le 14 janvier 1999, le président Carlos Menem a demandé, pour la première fois, à son ministre de l'économie, d'étudier un abandon définitif du peso et une dollarisation totale de l'économie argentine. Certains considèrent que ce projet, controversé, est surtout destiné à rassurer les investisseurs étrangers, et à peser sur les négociations commerciales que l'Argentine poursuit avec le Brésil. Mais en tout état de cause, il est révélateur d'une grande inquiétude quant à l'impact potentiel des conséquences de la dévaluation du real sur l'économie argentine. Au-delà, il pouvait également faire douter de la volonté de l'Argentine de s'engager davantage dans le processus d'intégration régionale, mais cette crainte n'était sans doute pas justifiée : M. Felix Pena a

---

(1) La loi de convertibilité adoptée le 1<sup>er</sup> avril 1991 par le Congrès argentin était basée sur plusieurs grands principes parmi lesquels figure celui d'une parité fixe avec le dollar américain : 1 USD = 1 peso.

d'ailleurs insisté sur la volonté de son pays de régler ses problèmes dans le cadre du Mercosur. Cet engagement a rassuré les investisseurs internationaux sur les perspectives économiques et politiques du continent sud-américain.

L'économie argentine apparaît donc relativement bien préparée pour absorber le choc de la crise brésilienne, mais sa croissance sera affectée en 1999. Une récession de l'ordre de 2% est à craindre, soit davantage que pour le Brésil. Or, ce retournement entraînera une diminution des importations argentines et un renforcement de la concurrence sur ce marché : les entreprises françaises vont en subir les conséquences, le principal défi auquel elles devront faire face étant de conserver leurs parts de marché en 1999. Quant aux investissements français en Argentine, ils ne montrent pas encore de signe d'essoufflement, mais ils risquent, dans le secteur automobile notamment, d'être gravement affectés par la dévaluation du real.

Nos relations commerciales avec l'Argentine vont donc entrer dans une phase de turbulences, après l'euphorie des années 1990. Le défi peut et mérite d'être relevé. Les conseillers du commerce extérieur, notamment, que votre Rapporteur a rencontrés, sont conscients des difficultés qui s'annoncent, même s'ils ne doutent pas des perspectives de développement à moyen terme de l'Argentine, pays que l'un d'entre eux a qualifié de « *formule 1 économique* ». La France doit être consciente que ses positions en Argentine ne sont pas acquises à tout jamais. Dans ce contexte, le poste d'expansion économique est appelé à jouer un rôle très important. Il en a les compétences. Il n'est pas certain qu'il en ait les moyens.

## LE PEE DE BUENOS AIRES

« *sous-dimensionné* »

ou les dangers de l'illusion des positions acquises

Votre Rapporteur a mené sa mission en Argentine **du 23 au 25 février 1999**. Il s'est rendu à Buenos Aires où, comme à São Paulo, il a cherché, durant deux journées, à évaluer l'efficacité du poste d'expansion économique (PEE).

Ce PEE est notre seule antenne commerciale en Argentine. Comme tous les services français à l'étranger, il est placé sous l'autorité de

notre ambassadeur, avec lequel votre Rapporteur s'est longuement entretenu. Celui-ci exerce sur les activités du poste une tutelle discrète, mais réelle : il considère que, dans un pays comme l'Argentine, l'ambassadeur est nécessairement très impliqué dans le traitement des relations commerciales bilatérales, et que la France doit s'exprimer d'une seule voix sur les affaires importantes. Sous cette réserve, il délègue au PEE le traitement des affaires « courantes » et juge ses prestations tout à fait satisfaisantes, bien qu'il s'inquiète de la faiblesse de ses moyens qui porte préjudice à son activité.

Effectivement, il est rapidement apparu à votre Rapporteur que ce poste d'expansion, malgré le dévouement de ses agents, ne disposait pas de moyens qui soient à la hauteur de l'importance de nos relations commerciales avec l'Argentine.

### 1.- Des moyens limités

Le PEE de Buenos compte, en temps normal, **21 agents**, contre 19 à São Paulo mais 39 sur l'ensemble du Brésil. La majorité d'entre eux sont des agents contractuels de la DREE. Placés sous l'autorité du chef de poste et de son adjoint, également en charge du secteur de l'énergie, quatre chefs de secteurs exercent des compétences sectorielles :

– le secteur de l'équipement, du BTP, des transports, des mines, des télécommunications et de l'énergie, est en contact aussi bien avec les grandes entreprises françaises présentes en Argentine (appui en cas de problème ponctuel) ou désireuses de s'y implanter (accompagnement) qu'avec des PME (notes et études sectorielles, listes d'opérateurs, missions de prospection, notamment individuelles). Le chef de secteur est secondé par une assistante sectorielle et par une secrétaire ;

– le secteur des produits et matériels agricoles et de l'agro-alimentaire est dirigé par un ingénieur détaché du ministère de l'agriculture, assisté dans ses fonctions par une assistante sectorielle et par un CSN. La DREE a effectivement souhaité « professionnaliser » ce poste stratégique où la part du travail régalien (négociations dans le cadre de l'OMC, relations entre l'Union européenne et le Mercosur, obstacles non tarifaires, questions sanitaires et phytosanitaires, etc.) est particulièrement importante (de l'ordre de 50%). En termes d'appui aux entreprises, le secteur des vins et des spiritueux représente une part essentielle de l'activité ;

– le secteur des biens de consommation, de la santé et de l'éducation, est particulièrement vaste, bien que ses effectifs ne soient pas

supérieurs (un chef de secteur et deux assistantes sectorielles). Il couvre, en réalité, tous les domaines industriels qui ne relèvent pas des deux autres secteurs, ainsi que la grande distribution et le tourisme. Il est à l'origine de la majeure partie des recettes de facturation du poste d'expansion, à travers, notamment, des notes sectorielles, des sélections d'opérateurs et des missions de prospection ;

– le secteur des services exerce également une compétence transversale sur les problèmes juridiques et sur les aspects liés au Mercosur. Cette autonomie de la compétence juridique est apparue particulièrement opportune à votre Rapporteur. Un chef de secteur et une assistante sectorielle se consacrent à ce domaine d'activité.

Le PEE compte, par ailleurs, un CSN en charge des questions informatiques <sup>(1)</sup>, une comptable, une secrétaire placée aux côtés du chef de poste et de son adjoint. Trois agents de droit local complètent le dispositif.

Ces effectifs ne sont pas, en soi, très importants, d'autant qu'il convient de prendre en compte l'existence de postes vacants, la part significative des activités régaliennes, et la faiblesse relative des moyens financiers du PEE.

- En premier lieu, votre Rapporteur a donc constaté, sur place, que **certains postes étaient durablement vacants** :

– le PEE n'a pas eu de chef de poste durant plus de six mois, suite au départ, au début de l'année 1999, de son précédent responsable, que votre Rapporteur a pu rencontrer à Paris le 21 janvier dernier. Malgré la compétence et le dévouement de son adjoint, qui a assuré l'« intérim » jusqu'à son remplacement, intervenu très récemment, cette lacune a eu des incidences regrettables : votre Rapporteur comprend le souci de la DREE de nommer un agent dont le profil soit parfaitement adapté à la fonction, et ne sous-estime pas les difficultés que la gestion du personnel peut parfois poser à l'administration en général et à la DREE en particulier, mais **il lui semble peu admissible que la France ait été privée, aussi longtemps, de conseiller économique et commercial, dans un pays comme l'Argentine** ;

---

<sup>(1)</sup> Ce CSN intervient également, sous l'autorité du CIR de São Paulo, pour les PEE de La Paz, Santiago, Montevideo et Asuncion.

– le secteur compétent pour les aspects juridiques et pour les questions liées au Mercosur est également privé de responsable sectoriel depuis novembre 1998 : il n'est donc plus réellement opérationnel ;

– le PEE était également privé de comptable depuis plusieurs mois lors de la visite de votre Rapporteur. Cette fonction a été confiée, de façon provisoire, à un agent de la DREE qui, en temps normal, devrait exercer des fonctions commerciales au sein du secteur des biens de consommation. Une ancienne stagiaire a donc été recrutée comme agent de droit local afin de pallier son absence dans ce secteur d'activité.

- En second lieu, les activités régaliennes (suivi de la situation d'ensemble du pays, notes et télégrammes aux administrations centrales, aspects liés à la législation et à la réglementation argentine, tarifs douaniers, protection des investissements, dossiers COFACE, etc.) occupent une place particulièrement importante à Buenos Aires, ce qui fausse la comparaison par rapport à d'autres postes d'expansion qui se consacrent exclusivement à l'appui commercial. Elles représentent, en temps normal, les trois quarts de l'activité du chef de poste, et 40% de celle de son adjoint. S'agissant des chefs de secteurs les proportions sont variables : en temps normal, le secteur « juridique, Mercosur, services », est, bien sûr, celui qui consacre la part la plus importante de son temps aux problèmes régaliens (de l'ordre de 60%). Mais ce pourcentage est également significatif (40% environ) dans le secteur de l'agriculture et de l'agro-alimentaire : contacts politiques, visites de personnalités, négociations sur la politique agricole commune, renforcement de la présence française dans le secteur agro-alimentaire argentin, défense des appellations d'origine, etc. Bien sûr, l'ampleur de ces activités régaliennes est relativement cyclique : il va de soi que dans un contexte de turbulences financières qui suscite des interrogations sur les perspectives économiques et monétaires de l'Argentine et son intégration dans le Mercosur, le PEE joue un rôle essentiel pour informer les autorités françaises des prévisions à retenir et des orientations à privilégier.

- En troisième lieu, le PEE dispose de moyens financiers relativement moyens.

Le **coût global** de ce PEE est légèrement supérieur à **10 millions de francs**. L'essentiel de ces crédits correspond à des dépenses de

rémunérations. Le budget de fonctionnement est certes substantiel (1,77 million de francs) mais il est grevé par des dépenses qui échappent largement au contrôle du poste. Ainsi, 528.976 francs ont été consacrés, en 1998, à la ligne « correspondances et télécommunications »<sup>(1)</sup>. 466.356 francs figurent à la ligne « loyers et charges locatives » : cette dépense, très importante, ne correspond pourtant, essentiellement, qu'à des charges de copropriété, ainsi qu'à l'électricité et au nettoyage, l'Etat étant propriétaire des locaux du poste d'expansion. Dès lors, les budgets consacrés aux déplacements temporaires dans la circonscription, aux voyages de service hors circonscription, à la formation des agents et aux frais d'information et de représentation sont plus limités qu'ailleurs.

Fort logiquement, **les recettes de facturation** sont moins élevées que celles de São Paulo. La tarification des prestations est d'ailleurs moins systématique : le chef du secteur « agriculture/agro-alimentaire » a indiqué spontanément qu'il n'avait pas « *la manie de la facturation* ». Néanmoins, le niveau de ces recettes est tout de même significatif. Le « chiffre d'affaires » du poste de Buenos Aires était de **557.000 francs en 1996, 813.000 francs en 1997, et 700.000 francs en 1998** (1.270.000 francs à São Paulo). Son « droit de tirage » correspond à 50% de ces montants.

La comparaison des recettes de facturation entre les différents PEE n'a, en elle-même, pas grand intérêt. En revanche, leur évolution peut être plus significative : stagnation à Buenos Aires, très forte progression à São Paulo.

L'origine comparée des recettes de facturation est également riche d'enseignements. En volume, la « production » de Buenos Aires est inférieure d'environ 30% à celle de São Paulo. Si le nombre d'abonnements au bulletin d'information est semblable, le PEE de São Paulo réalise, en volume toujours, pratiquement deux fois plus de notes, d'études et de missions (individuelles et collectives confondues). Le rapport est également de près de un contre deux au niveau des prestations sur devis, en volume comme en valeur. Le PEE de Buenos Aires n'a l'avantage que pour les listes d'opérateurs, qu'il fournit en plus grand nombre (rapport de 1 à 2,7 entre les deux PEE), mais il s'agit d'une prestation à faible valeur ajoutée qui ne devrait être fournie qu'avec parcimonie : le PEE de São Paulo oriente manifestement, avec raison, les demandeurs, vers des sélections

---

<sup>(1)</sup> Les frais de télécommunications constituent 95% de cette ligne budgétaire. Ces dépenses ont augmenté de plus de 60% en 1997, en raison d'un transfert de l'abonnement au service Internet (40.000 francs) qui était auparavant imputé sur le budget informatique, et d'un abonnement aux lignes digitales ATTD du standard informatique (132.000 francs) qui a permis d'améliorer la qualité de la transmission des données, informatiques notamment. En revanche, en 1998, la nouvelle augmentation de ces dépenses (+15%) résulte directement d'une utilisation grandissante des communications (fax, téléphone, internet, messageries).

d'opérateurs (rapport de 1 à 3 entre les deux PEE, en volume comme en valeur), ce qui témoigne d'une démarche plus qualitative.

- Enfin, les locaux du poste d'expansion, qui occupe un étage élevé d'une tour moderne et circulaire, sont certes bien situés, non loin de l'ambassade, dans le centre de Buenos Aires. La plupart des bureaux sont néanmoins partagés par plusieurs agents. Si aucun changement ne s'impose à périmètre constant, tout renforcement des moyens humains du PEE devrait s'accompagner d'une réflexion relative à ses capacités d'accueil.

## 2.- Une large utilisation de stagiaires non rémunérés et un transfert d'activité vers d'autres structures

Le sous-dimensionnement du poste d'expansion de Buenos Aires se traduit par un double transfert d'activité : vers des stagiaires, et vers d'autres organismes.

- Le manque structurel d'effectifs du PEE est à l'origine d'une **utilisation croissante de stagiaires** : recrutés principalement auprès des écoles de commerce françaises, ils travaillent directement sur des activités du poste pouvant donner lieu à facturation. Leur nombre est variable : quatre lors de la visite de votre Rapporteur général, cinq en moyenne, parfois davantage, pour une durée comprise entre trois mois et six mois.

**L'ampleur du recours à cette procédure est inhabituelle. De plus, ces stagiaires ne sont ni rémunérés, ni même indemnisés.** Cet aspect est particulièrement choquant sur le plan des principes, car il conduit à une certaine « sélection par l'argent ». Sur le fond, il ne permet pas d'utiliser la procédure des stages de façon optimale, alors qu'elle est susceptible d'apporter à un poste d'expansion économique une réelle plus-value. **La DREE devrait veiller à y mettre fin dans les plus brefs délais.**

- Le poste d'expansion économique abrite également, dans ses locaux, **l'Organisation pour la coopération industrielle et l'investissement entre la France et l'Amérique latine (OCIFAL)**.

Association créée dans le cadre de la loi de 1901, implantée à Paris, Buenos Aires et Santiago du Chili, l'OCIFAL peut intervenir sur

l'ensemble des opérations mettant en jeu des entreprises françaises et/ou chiliennes et argentines, en matière d'investissement ou de partenariat (co-entreprises, prises de participation, création de filiales, alliances stratégiques, transferts de savoir-faire et de technologie ou cession de licences). Elle peut fournir des informations de base et des informations sectorielles, organiser des rendez-vous, réaliser certaines interventions, prendre contact auprès de conseils spécialisés, fournir des pré-diagnostic de projets, identifier des partenaires potentiels et remplir des missions spécifiques (pré-qualification de partenaires, études de marché, évaluations, conseils, préparation de dossiers, suivi de projets, etc.). Ses prestations sont facturées sur devis.

L'OCIFAL bénéficie d'une subvention qui lui est versée par ses autorités de tutelle (Affaires étrangères, Industrie, et, surtout, DREE, via l'ACTIM-CFME), et de la participation financière des entreprises qui recourent à ses services (adhésion à l'OCIFAL, comprise entre 6.000 francs et 15.000 francs selon le chiffre d'affaires de l'entreprise, et, le cas échéant, facturation de prestations spécifiques).

L'OCIFAL dispose, en France, d'une équipe d'experts spécialisés en coopération internationale, au Chili, d'un délégué permanent, basé à Santiago, au sein du « Banco de Desarrollo », et, en Argentine, d'un délégué permanent.

Votre Rapporteur a eu, à Buenos Aires, un entretien approfondi avec ce délégué, qui est secondé par une assistante, un stagiaire et une secrétaire à mi-temps. La séparation entre le PEE et l'OCIFAL a semblé à votre Rapporteur assez artificielle, tant les moyens et les équipes sont intégrés. Au vu des dossiers qui lui ont été présentés, il a néanmoins constaté que les activités de cet organisme étaient orientées, davantage que celles du PEE, vers le soutien, au cas par cas, aux entreprises, et plus particulièrement aux PME. L'organisation de missions individuelles, la recherche de partenaires ou l'aide à l'implantation sont les volets principaux de son activité, qui semble efficace, mais limitée par le manque de moyens.

L'OCIFAL est aujourd'hui à un tournant : l'association devrait en effet disparaître à la fin de l'année en cours. Ce choix n'est sans doute pas sans lien avec la diminution des moyens de l'ACTIM-CFME, qui est à l'origine d'un recul de ses actions de coopération. Toutefois, en 1996, l'OCIFAL avait été explicitement créée pour trois ans : dans ce domaine, l'ACTIM-CFME souhaite amorcer des courants de coopération industrielle, et non constituer, de façon pérenne, de nouvelles structures qui, de fait, ne vont pas dans le sens d'une simplification de la structure du réseau d'appui.

Si votre Rapporteur approuve cette stratégie du CFME-ACTIM et donc le caractère provisoire de l'OCIFAL, il reste que la reprise des activités de cet organisme constituera un nouveau défi pour le poste d'expansion. Celui-ci devra faire face à un surcroît d'activité, alors même que le suivi personnalisé ne semble déjà pas être la première de ses qualités.

- C'est néanmoins en direction de la **Chambre de commerce et d'industrie franco-argentine** (CCIFA) que le transfert d'activité est le plus évident.

La CCIFA, qui dispose également de deux antennes, à Mendoza et à Cordoba, a été créée, en 1884, pour favoriser le développement des échanges commerciaux et des investissements entre la France et l'Argentine.

Votre Rapporteur s'est entretenu, lors de sa visite à Buenos Aires, avec son président et son directeur, qui ont, tous deux, une approche très professionnelle.

La CCIFA exerce, comme toutes les chambres de commerce à l'étranger, une double activité :

– associative : elle est un lieu de rencontre et une entité de représentation pour la communauté d'affaires binationale ;

– économique : elle propose des services d'appui aux entreprises françaises et argentines (listes d'opérateurs, recherche de partenaires potentiels, études de marché, missions de prospection commerciale, service de courrier rapide, etc.). Par ailleurs, elle diffuse l'information relative aux salons spécialisés qui sont organisés en France.

Au-delà, la CCIFA a mis en place diverses activités : bourse d'emplois, formation universitaire (création de filières d'enseignement en économie et en administration des entreprises à la « Universidad del Salvador »), enseignement du français (diffusion et promotion des cours de l'Alliance française destinés aux entreprises). Elle est également à l'origine de plusieurs publications destinées à diffuser des informations sur l'actualité économique en France et en Argentine (un bulletin mensuel et une revue trimestrielle).

Or, il apparaît clairement que la vocation économique occupe une place essentielle et croissante dans le travail de la CCIFA. Alors qu'il y a quatre ans à peine la chambre connaissait encore de très grandes difficultés

financières, l'essor de ses activités commerciales et la mise en place de services pratiques tels que le CRIE (courrier rapide) lui ont permis d'opérer un redressement spectaculaire. Elle dispose aujourd'hui d'un budget d'environ 1,3 million de dollars, supérieur à celui de la chambre de commerce France-Brésil, et de 18 collaborateurs permanents. Les services aux entreprises sont à l'origine de plus de 50% de ses ressources. Elle regroupe plus de 300 membres, dont la plupart sont des entreprises françaises présentes en Argentine, mais aussi les principales sociétés argentines qui entretiennent des relations avec la France. Elle compte, parmi ses associés, 8 des 15 principales sociétés d'Argentine en termes de chiffre d'affaires, mais plus de 80% de ses membres ont moins de 250 employés.

De toute évidence, la CCIFA s'est développée dans un espace laissé vacant par le PEE, avec lequel elle semble néanmoins entretenir de bonnes relations.

**Conclusion : Le nécessaire renforcement de notre antenne commerciale.**

Dans l'ensemble, votre Rapporteur a retiré de son passage en Argentine un sentiment très positif quant aux compétences des agents du poste d'expansion : à Buenos Aires, plus qu'ailleurs, les fonctionnaires du PEE ne comptent pas leurs heures. Les équipes sont jeunes, les relations de travail bonnes et amicales. Les qualités de cet élément du réseau d'appui sont d'ailleurs reconnues : les conseillers du commerce extérieur ont souligné l'importance de ses activités, en insistant, en particulier, sur l'étroite relation qui unit le poste d'expansion et l'ambassade, et sur le rôle exercé par le PEE pour « *fédérer les énergies* ».

Toutefois, la motivation des agents ne peut indéfiniment pallier le manque de moyens. Or, le PEE de Buenos Aires est certainement le moins bien doté, au regard de son activité, des trois postes d'expansion que votre Rapporteur a visités. L'emploi de très nombreux stagiaires, dans des conditions difficilement acceptables, est significatif de ce sous-dimensionnement, qui se traduit également par des transferts d'activité excessifs au profit de la Chambre de commerce et d'industrie. La disparition programmée de l'Organisation pour la coopération industrielle et l'investissement entre la France et l'Amérique latine (OCIFAL) devrait accentuer ce décalage. **Si le PEE de São Paulo est peut-être trop présent, celui de Buenos Aires ne l'est pas assez.**

Cette situation a sans doute des origines historiques. Nos échanges avec l'Argentine ont longtemps souffert de la présence d'un régime militaire dans ce pays et, au cours de la « décennie perdue », en période de récession et d'hyper-inflation (1989-1990), le poste d'expansion économique pouvait être en situation de simple « veille ». Or, la démocratisation, les réformes économiques et les progrès de la présence française sur ce marché n'ont pas été accompagnés d'un renforcement concomitant et parallèle du PEE.

Bien sûr, l'importance des acquis de la présence française sur ce marché pourrait laisser à penser qu'il n'est nul besoin d'y renforcer notre antenne commerciale : la France pourrait regretter, un jour, une telle erreur d'analyse. **Ce renforcement s'impose, le cas échéant à travers une intégration des équipes de l'OCIFAL au sein du PEE et un transfert de moyens limité du poste de Santiago vers celui de Buenos Aires.**

### III.- LE CHILI : UN POSTE ÉQUILIBRÉ SUR UN MARCHÉ ELOIGNÉ

**Introduction : une présence française à confirmer dans un pays ouvert vers l'extérieur.**

Le Chili a la réputation d'être le « bon élève » de l'Amérique du Sud. Depuis quinze ans, ce pays, dont le PIB a atteint 76,9 milliards de dollars en 1998 (5.161 dollars par habitant), affiche des performances macro-économiques remarquables et connaît une croissance annuelle de 7% en moyenne et qui n'a jamais été inférieure à 3%.

Toutes les caractéristiques naturelles du Chili ne plaident pourtant pas en faveur d'un tel développement. Situé sur la côte Pacifique de l'Amérique latine, il s'étend sur 4.300 kilomètres du Pérou au Cap Horn, avec une largeur moyenne de 190 kilomètres. La cordillère des Andes, à l'Est, le désert d'Atacama, au Nord, constituent des obstacles naturels importants. Cette géographie particulière se reflète sur son climat, désertique au Nord, méditerranéen au centre, océanique froid et humide au Sud. Le marché intérieur est limité, avec une superficie totale de 756.900 km<sup>2</sup> et une population de 14,8 millions d'habitants.

Pourtant, ces données sont sans doute à l'origine de l'engagement précoce du Chili, par rapport à ses voisins latino-américains, sur le chemin des réformes structurelles et, surtout, de l'ouverture vers l'extérieur : dès le milieu des années 1970, le Chili a engagé un processus radical de privatisations et a fait le choix du libre échange, véritable dogme pour tous les gouvernements qui se sont succédés. Les droits de douane ont été abaissés de 95% fin 1973 à 11% en 1998, une réduction d'un point chaque année étant programmée jusqu'en 2003 pour aboutir, à cette date, à un droit unique de 6%. Les exportations ont quintuplé depuis 1982 et ont fortement contribué à la croissance.

- En volume, les **exportations** françaises vers le Chili sont relativement limitées : elles représentent à peine 0,21% du total de nos exportations. Mais au cours des années 1990-1996, leur progression a été remarquable, passant de 1.238 millions de francs à 2.603 millions de francs, soit un doublement en cinq ans. Les grands contrats ont joué un rôle majeur dans cette évolution : la performance de 1996 (hausse des exportations de 30%) s'explique largement par des livraisons importantes de matériels ferroviaires. De nouveau, en 1998, le niveau exceptionnel des livraisons au

titre des grands contrats a permis une progression de 30% de nos ventes au Chili, qui ont atteint, cette année là, 3.674 millions de francs. Les ventes de biens d'équipement professionnel et de matériel ferroviaire (métro de Santiago) représentent effectivement près de 60% des exportations françaises vers le Chili, la parachimie, la parfumerie et la chimie organique étant les autres postes importants.

Le Chili est ainsi devenu notre quatrième client dans la région, derrière le Brésil, l'Argentine et le Mexique. Nos exportations vers ce pays ont représenté, en 1998, 9,4% de nos débouchés commerciaux en Amérique du Sud. La part de marché de la France, deuxième fournisseur européen du Chili, derrière l'Allemagne, mais devant l'Italie et l'Espagne, a atteint 3,8%.

**ÉCHANGES COMMERCIAUX FRANCE/CHILI <sup>(1)</sup>**

(en millions de francs)

		1994	1995	1996	1997	1998	Evolution 1997/1998
<b>TOTAL</b>	Exportations	961	999	603	773	674	2,5%
	Importations	085	692	988	505	772	,6%
	<b>Solde</b>	<b>1.124</b>	<b>1.693</b>	<b>385</b>	<b>732</b>	<b>98</b>	<b>34</b>
Agriculture agro-alimentaire	Exportations	3	4	0	6	6	30,3%
	Importations	46	80	68	89	32	5,3%
	<b>Solde</b>	<b>613</b>	<b>646</b>	<b>538</b>	<b>623</b>	<b>886</b>	<b>263</b>
Energie	Exportations	7	6	3	8	7	75,0%
	Importations	-	-	-	-	-	0%
	<b>Solde</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>21</b>
Industrie	Exportations	912	947	569	678	620	5,2%
	Importations	439	011	420	816	839	,8%
	<b>Solde</b>	<b>527</b>	<b>1.064</b>	<b>49</b>	<b>138</b>	<b>81</b>	<b>19</b>
Biens intermédiaires	Exportations	79	56	18	43	80	,8%
	Importations	391	961	399	795	819	,9%

	Sol	-	-	-	-	-	1
	de	2.012	2.505	1.981	2.252	2.239	3
Bie ns d'équipements professionnels	Ex	6	6	9	1	1	4
	portations	04	85	78	.096	.634	9,1%
	Im	1	3	5	4	3	-
Bie ns de consommation	portations						25,0%
	Sol	6	6	9	1	1	5
	de	03	82	73	.092	.631	39
Bie ns de consommation	Ex	2	2	3	3	4	1
	portations	35	53	22	94	43	2,4%
	Im	1	1	9	1	1	0
Mat ériel de transport terrestre	portations	6	8		3	3	,0%
	Sol	2	2	3	3	4	4
	de	19	35	13	81	30	9
Mat ériel de transport terrestre	Ex	6	5	8	6	9	4
	portations	94	53	51	45	63	9,3%
	Im	3	2	7	4	4	0
Mat ériel de transport terrestre	portations	2	9				,0%
	Sol	6	5	8	6	9	3
	de	62	24	44	41	59	18

(1) Résultats CAF-FAB hors matériel militaire.

Source : DGDDI, DREE.

En sens inverse, le Chili est le deuxième fournisseur de la France en Amérique latine, derrière le Brésil, mais devant le Mexique et l'Argentine. Nos importations n'ont cependant pas progressé aussi fortement que nos exportations, ce qui explique que notre déficit commercial avec ce pays se soit progressivement résorbé, la balance ayant été proche de l'équilibre en 1998. Le cuivre représente près des deux tiers des achats de la France au Chili. L'agro-alimentaire est le deuxième secteur en ordre d'importance (fruits, vins, poissons, maïs).

- En termes d'**investissements**, la présence française est à la fois récente, et modeste, surtout comparativement à celle des autres pays européens. A la fin des années 1980, on ne comptait au Chili qu'une quarantaine d'implantations françaises. Aujourd'hui, une centaine d'entreprises ou de groupes français seraient présents, sous forme de filiales ou de bureaux de représentation. La première caractéristique de cette présence est sa diversité : filiales de grands groupes, PME, activités agricoles et alimentaires, qui représentent une trentaine d'implantations dont la moitié dans la vigne <sup>(1)</sup>, activités de production industrielle <sup>(2)</sup>, etc. Les

<sup>(1)</sup> Dans le secteur alimentaire Bongrain et Bonduelle viennent également de réaliser des opérations exemplaires.

<sup>(2)</sup> Liées à l'origine au secteur de l'automobile : assemblage pour Peugeot, fabrication de composants pour Renault. Des PME ont cependant récemment abordé ce marché. Certaines activités de montage ou de production industrielle sont par ailleurs liées à la distribution de produits français : Alcatel, Alstom, Cégelec, Leroy Sommer, Legrand, etc.

activités liées aux services regroupent, quant à elles, environ 30% des implantations <sup>(1)</sup>.

En 1998, les investissements français au Chili se sont élevés à 137 millions de dollars (soit +145% par rapport à 1997), ce qui place notre pays au dixième rang mondial (avec 2,3% du total) et au quatrième rang européen. Sur l'ensemble de la période 1974-1998, la France apparaît au dixième rang mondial (1,4% du total) et au cinquième rang européen.

L'essor économique chilien s'est néanmoins interrompu à la mi-1998. La croissance, encore vigoureuse en 1997 (+7%) et au premier semestre de 1998 (+6,3%), s'est brutalement infléchie. Le Chili est même entré en récession au cours du quatrième trimestre (-2,8%). Deux facteurs sont à l'origine de ce retournement : le recul, de plus de 10%, des exportations, frappées par la baisse de la demande en Asie <sup>(2)</sup>, et la chute des cours du cuivre dont la valeur n'avait pas été aussi faible depuis cinquante ans. Pour l'ensemble de l'année 1998, le déficit du commerce extérieur du Chili s'est élevé à 2,5 milliards de dollars, contre 1,3 milliard de dollars en 1997. L'accentuation du déficit courant et les tensions sur le peso ont amené les autorités chiliennes à relever fortement le niveau des taux d'intérêt pour stabiliser la monnaie, à accentuer la rigueur budgétaire et à supprimer les obstacles à l'entrée dans le pays des capitaux de court terme. Dans l'immédiat, la croissance en a été fortement affectée : le PIB s'est de nouveau contracté sur les trois premiers mois de l'année en cours, de 2,3%.

La dévaluation du Real a renforcé la probabilité d'une récession en 1999, bien que ce pays ne représente que 5% des exportations et 7% des importations chiliennes. La crise que traverse l'Argentine entrave également son développement. Surtout, un nouveau choc financier risquerait de se traduire par une défiance généralisée des investisseurs envers l'Amérique latine.

Ces difficultés incitent les autorités chiliennes à poursuivre leur politique de développement de l'accès aux grands marchés régionaux.

Vis-à-vis du Mercosur, l'adhésion est envisagée de façon récurrente, le Chili ayant d'ores et déjà signé avec cet espace économique un accord d'association, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> octobre 1996, qui vise à

---

<sup>(1)</sup> Dresdner-BNP, Crédit agricole (participation au capital du Banco de Desarrollo), Société générale, Paribas, Crédit lyonnais, Worms (bureaux de représentation), dans le secteur bancaire, AGF, AXA, Mutuelles du Mans, Cardiff, Mondial Assistance et Coface dans l'assurance, SODEXHO et Accor dans la restauration, Carrefour et L'Oréal dans la distribution.

<sup>(2)</sup> 35% des exportations chiliennes étaient dirigées vers le continent asiatique en 1997.

l'établissement progressif d'une zone de libre échange. Mais le tarif extérieur du Mercosur demeure sensiblement plus élevé que les droits de douane chiliens, qui sont, de surcroît, résolument orientés à la baisse.

Surtout, les autorités chiliennes souhaitent aujourd'hui parvenir, de même que le Brésil et l'Argentine, à un accord de libre-échange avec l'Union européenne, objectif plus ambitieux que le simple accord cadre de coopération signé à Florence en juin 1996. Désireuses d'obtenir une libéralisation accrue des échanges, elles regrettent de voir le sort de leur pays lié aux négociations en cours avec les autres pays du Mercosur. Elles font valoir, non sans arguments, que si les produits agricoles occupent effectivement une part importante de leurs exportations, leur nature (vins, poissons, fruits et légumes frais : raisin, prunes, pommes, kiwis, poires, etc.) et surtout l'inversion des saisons dans l'hémisphère Sud les rendent largement complémentaires de ceux des pays de l'Union européenne. Les réticences européennes, et notamment françaises, déçoivent les autorités chiliennes, qui auraient souhaité que le cas de leur pays fût examiné séparément. Elles attendent beaucoup, en conséquence, de la relance des négociations commerciales à la suite du récent sommet de Rio de Janeiro.

Dans ce contexte, la France devra être plus attentive aux aspirations des autorités chiliennes et veiller à la qualité de ses relations avec un pays dont la situation demeure enviable par rapport à celle de ses voisins latino-américains, quelles que soient ses difficultés actuelles : des finances publiques excédentaires, une inflation toujours en baisse et un faible endettement public. Les enjeux politiques et économiques entre les deux pays, bien que modestes, sont appelés à s'intensifier. Sous réserve que des orientations politiques claires soient définies, le poste d'expansion économique de Santiago du Chili a largement les moyens d'y faire face.

## LEPEE DE SANTIAGO

*« une certaine sérénité »*

ou la solidité d'un poste d'expansion économique traditionnel

Votre Rapporteur a mené sa mission au Chili **du 25 au 27 février 1999**. Il s'est rendu à Santiago durant deux journées afin d'évaluer l'efficacité du poste d'expansion économique (PEE). Il s'est également entretenu, à plusieurs reprises, avec notre ambassadeur au Chili.

## 1.- Des moyens relativement larges

Le poste d'expansion économique de Santiago est implanté dans une maison individuelle, qui dispose d'un jardin privatif. Les locaux sont agréables, bien que peu fonctionnels : l'espace est largement utilisé (des travaux d'extension importants ont été engagés en 1998) et il n'existe pas de pièce suffisamment vaste pour servir de salle de réunion.

Le PEE compte **19 agents**, comme à São Paulo, où l'activité est pourtant beaucoup plus importante, et à peine moins qu'à Buenos Aires, dont quatre titulaires de la DREE, un titulaire du ministère de l'équipement, quatre contractuels de la DREE, un CSN et neuf agents de droit local.

Au-delà du chef de poste et de son adjoint, huit agents exercent des fonctions commerciales, et se répartissent entre les quatre secteurs d'activité identifiés du PEE (biens de consommation/bâtiment-travaux publics/agriculture-agroalimentaire/biens d'équipement). Chaque secteur est dirigé par un contractuel de la DREE, à l'exception de celui du bâtiment et des travaux publics dont la charge a été confiée à un fonctionnaire détaché du ministère de l'équipement, secondé par un agent de droit local. Néanmoins, un agent de la DREE, actuellement en charge de la comptabilité, a vocation à exercer, à mi-temps, une fonction d'assistant dans le secteur des biens de consommation.

Le PEE de Santiago a la particularité de compter dans ses rangs un conseiller commercial en charge du suivi de l'économie générale.

Le coopérant du service national se consacre aux moyens du poste en matière de télécommunications et d'audiovisuel, ainsi qu'à la rédaction du Bulletin d'information. Il assiste également le chargé de mission sur les questions d'économie générale.

Un agent de la DREE a la responsabilité du secrétariat général du poste d'expansion.

Cinq agents de droit local complètent l'organigramme (chauffeur, coursier, entretien, gardiennage et réception).

Le poste a aussi recours à des **stagiaires**, mais dans une proportion moindre qu'à São Paulo ou Buenos Aires, ce qui montre que cette procédure sert, en fait, de « variable d'ajustement » : environ cinq par ans, qui perçoivent une indemnité mensuelle de l'ordre de 1.500 francs.

L'adjoint du chef de poste de Santiago est traditionnellement en charge de la **coordination régionale** des postes d'expansion dans la zone du Mercosur, plus le Chili. Cette mission ne lui confère aucun pouvoir hiérarchique, mais uniquement une fonction d'organisation, d'harmonisation, de mise en cohérence et de définition des orientations communes. A cette fin, les chefs de poste et le coordinateur général se rencontrent, au rythme de deux fois par an, afin de mettre en oeuvre des actions communes ou concertées. Certaines études, sur l'automobile, les transports ou la gestion de l'eau peuvent ainsi avoir une dimension transversale et couvrir l'ensemble des pays du cône Sud. La coordination régionale apparaît néanmoins d'une ampleur limitée.

Le **coût global** du poste d'expansion est légèrement supérieur à **8 millions de francs**. Les crédits de fonctionnement (961.725 francs en 1998) sont en recul. Aucune charge particulièrement lourde et récurrente ne vient cependant grever ce budget. Le coût du poste par agent est très supérieur à la moyenne du réseau (491.869 francs, contre 475.518 francs à Buenos Aires, 379.764 francs à São Paulo et 411.119 francs, en moyenne, pour le réseau).

## 2.- Une activité traditionnelle qui fait l'objet d'un suivi minutieux

Le PEE de Santiago du Chili est sans doute, parmi les postes d'expansion que votre Rapporteur a visités, celui qui exerce ses activités de la façon la plus classique. Le suivi de l'activité est d'ailleurs minutieux et méthodique : aucun autre poste n'avait été en mesure de fournir à votre Rapporteur des indications aussi précises sur la répartition du temps de travail des différents agents ou sur l'enregistrement du courrier au départ, par exemple.

Les activités régaliennes occupent ici une place importante. Néanmoins, compte tenu de la dimension des effectifs par rapport à l'activité, le temps qui leur est consacré, de l'ordre de 20% à 25%, est proportionnellement beaucoup plus restreint qu'à Buenos Aires. Le reste du temps est consacré aux activités commerciales :

– dans le secteur des biens de consommation, les sélections d'opérateurs et les missions, individuelles ou collectives, constituent la plus grande part d'une activité qui est essentiellement orientée vers les PME. Votre Rapporteur a constaté que dans le domaine des vêtements pour

enfants ou des vitraux, le poste a récemment appuyé des projets qui ont effectivement abouti à des partenariats franco-chiliens ou à des courants d'exportation ;

– le secteur du BTP est également en contact avec des PME (notamment dans le second œuvre), bien qu'il travaille davantage avec des grands groupes. Le champ d'activité de ce secteur recouvre des enjeux importants, compte tenu de l'ampleur des concessions accordées, depuis 1994, dans les domaines de la distribution de l'eau, des routes et des ports. Néanmoins, les entreprises françaises sont clairement en retrait sur ces projets. Les sélections d'opérateurs et les études sont à l'origine de l'essentiel des recettes de facturation, qui demeurent relativement modestes ;

– comme en Argentine, la part du régalién est plus importante dans le secteur « agriculture et agro-alimentaire » que dans les autres secteurs, de l'ordre de 30% à 40%. Toutefois, la complémentarité de l'agriculture chilienne par rapport aux productions françaises est plus nette que dans les autres pays d'Amérique du Sud et, bien que la PAC soit très critiquée par les autorités locales, la réalité est moins problématique qu'il n'y paraît. L'action commerciale est orientée quasi-exclusivement vers les PME : listes et sélections d'opérateurs, missions, études. Néanmoins, tous les projets d'investissements sont dirigés, systématiquement, vers l'OCIFAL ;

– s'agissant des biens d'équipement et de la santé, l'essentiel de l'activité est consacré au domaine de l'énergie électrique, où Alstom est très présent, mais EDF, en revanche, relativement effacée. La machine-outil, l'automobile et la chimie représentent des volumes d'activité beaucoup plus modestes. En revanche, le secteur de la santé, qui englobe celui de la pharmacie, est assez dynamique, en raison d'une multitude de petits projets en matière de cliniques, d'hôpitaux ou de télé-médecine. Le rôle du poste d'expansion consiste, pour l'essentiel, à réaliser des notes sectorielles (« *le secteur électrique au Chili* », « *la machine et l'équipement dans l'industrie au Chili* », etc.), à rechercher des distributeurs dans le cadre de démarches d'exportation, et à soutenir des projets de partenariat. Les implantations directes seraient, en tout état de cause, marginales.

Au total, il apparaît clairement qu'au Chili, plus qu'ailleurs, « *la cible, c'est la PME* ». Les grands contrats ont une importance cruciale dans ce pays mais, en ce qui les concerne, le rôle du poste s'apparente plus à une démarche de lobbying que d'appui commercial direct. L'orientation vers les PME est donc pertinente. Mais la « clientèle » est limitée.

**Le bilan de la facturation** montre que le niveau d'activité du poste d'expansion est relativement modeste, et orienté à la baisse : **288.000 francs en 1996, 257.000 francs en 1997, 230.000 francs en 1998. La prévision pour 1999** est prudente : **200.000 francs**. En volume, la comparaison du nombre des prestations réalisées, en 1998, par rapport au PEE de Buenos Aires, est éloquente : 17 notes contre 194 à Buenos Aires, 8 études contre 59, 7 guides d'implantation vendus contre 51, 66 listes d'opérateurs contre 159, 16 sélections d'opérateurs contre 30, 12 prestations sur devis contre 45, 1 traitement de litige contre 3. Seules les données relatives aux missions sont assez proches.

Ces rapprochements sont significatifs. Il convient cependant de souligner qu'ils portent sur les prestations facturées. Or, **le poste de Santiago n'a pas une démarche systématique de facturation** et considère que la mission de service public doit l'emporter, notamment vis-à-vis des PME : *« nous leur distribuons l'information de façon généreuse »*. **Les montants demandés sont également moins élevés qu'ailleurs** : une récente étude sur *« les secteurs viti-vinicole et spiritueux au Chili »*, par exemple, réalisée par le PEE de Santiago, a été vendue 800 francs ; son prix aurait sans doute été de 1.700 francs voire de 3.000 francs à São Paulo. Le principe de la facturation n'est pas critiqué, sous réserve qu'il ne s'agisse que d'un ticket modérateur. **C'est un choix délibéré, qui correspond d'ailleurs aux souhaits affichés par la DREE**. Mais c'est aussi le choix d'un poste d'expansion qui n'a pas un besoin impératif des recettes que peut lui procurer le retour sur facturation.

### 3.- Un environnement sans conflit, mais sans concurrent

Une grande attention est accordée à l'insertion du poste dans son environnement : son responsable est soucieux d'entretenir des relations étroites et suivies avec les représentants de la communauté française, en particulier les conseillers du commerce extérieur, et les autorités locales. Il considère que le poste d'expansion économique doit compléter l'action des autres intervenants, notamment de **l'Organisation pour la coopération industrielle et l'investissement entre la France et l'Amérique latine** (OCIFAL), présente à Santiago du Chili comme à Buenos Aires, d'une part, et de la **chambre de commerce et d'industrie franco-chilienne** (CCIFC), d'autre part.

Effectivement, il n'existe pas de conflit apparent avec ces structures. Mais elles ne sont pas non plus en situation de compétition.

- L'implantation de l'OCIFAL au Chili est en effet provisoire, et modeste. Son délégué permanent, que votre Rapporteur a brièvement rencontré, est basé non pas dans le poste d'expansion comme en Argentine, mais au sein d'un établissement de crédit, le « Banco de Desarrollo ». L'association intervient en complément du poste d'expansion, en vue de favoriser les investissements et les partenariats franco-chiliens.

- Quant à la CCIFC, dont votre Rapporteur a rencontré l'administrateur, ses ambitions sont limitées par un manque de moyens qui menace jusqu'à son existence. En effet, sa situation n'est en rien comparable avec celle des chambres de commerce du Brésil et de l'Argentine.

Créée en 1884, la CCIFC est une association de droit privé chilien dont la vocation est d'appuyer les entreprises dans leurs projets d'expansion et de participer au développement des relations économiques, commerciales et industrielles entre la France et le Chili. Comme les autres chambres de commerce à l'étranger elle poursuit deux orientations principales :

- l'animation de la communauté d'affaires franco-chilienne (déjeuners-débats, séminaires, publications, etc.) ;

- le soutien direct aux entreprises (appui commercial, service de courrier rapide, promotion des salons français au Chili, « bourse du travail », etc.).

Mais son budget est réduit (à peine plus de 2 millions de francs) et le nombre de ses collaborateurs limité (cinq employés à temps plein). La Chambre connaît actuellement de sérieuses difficultés, qui limitent ses capacités d'intervention. En particulier, son endettement, à des taux élevés, lié à l'acquisition de ses locaux, lui impose des charges excessives au regard de ses possibilités financières. Bien sûr, une telle situation conduit à s'interroger sur le sérieux de sa gestion passée, mais ce cas n'en soulève pas moins des problèmes de fond : ses ressources en général, et la subvention qui lui est accordée par l'Association des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI) en particulier, sont faibles et, surtout, aléatoires.

Au total, malgré le dynamisme et le dévouement de ses responsables, les actions commerciales de la CCIFC apparaissent singulièrement limitées. Quant à son rôle d'animation de la communauté

d'affaires, il est significatif que le poste d'expansion économique lui-même le juge insuffisant : « *la voix de la France ne se fait pas assez entendre* ».

Votre Rapporteur en retire deux conclusions. En premier lieu, il conviendrait d'étudier la possibilité d'accorder aux chambres de commerce à l'étranger des facilités d'emprunts en francs, à des taux préférentiels, plutôt que de les contraindre à s'endetter à moyen ou long terme à des taux élevés. Par ailleurs, **il serait sans doute souhaitable que les chambres de commerce métropolitaines orientent davantage les ressources parafiscales importantes dont elles disposent vers le soutien des actions commerciales que tentent de développer les chambres de commerce françaises à l'étranger** <sup>(1)</sup>. En outre, les conditions d'octroi de ce soutien mériteraient d'être plus transparentes, et moins discrétionnaires.

---

<sup>(1)</sup> Ce constat n'est pas nouveau. Les flux financiers des chambres de commerce françaises vers leurs émanations à l'étranger ne s'élèveraient qu'à une dizaine de millions de francs par an.

**Conclusion : Un PEE bien doté.**

Une certaine sérénité, un certain recul, caractérisent le poste d'expansion économique de Santiago. De toute évidence, l'expérience et la compétence de son chef, qui, au cours de sa carrière, a multiplié les responsabilités, au sein de PEE très différents, ou du service de l'Inspection, et qui a même exercé la fonction de consul général du poste mixte d'Atlanta, n'y sont pas étrangers.

La DREE dispose ainsi d'un relais fiable, qui a une conception très saine de ses activités : la facturation est clairement perçue comme un outil de travail, comme un ticket modérateur, et non comme une fin en soi.

Quant aux entreprises, elles sont assurées d'obtenir, auprès de ce poste d'expansion, des prestations solides.

Certes, cette conception classique, voire traditionnelle, du rôle d'un poste d'expansion, ne serait pas forcément adaptée sur tous les marchés. São Paulo est un autre monde, qui exige, sans doute, davantage de réactivité. Mais à Santiago, l'adéquation paraît tout à fait satisfaisante.

A cet égard, ce poste d'expansion dispose, de toute évidence, de moyens suffisants pour exercer ses activités. Votre Rapporteur ne peut qu'approuver le chef de poste qui, dans son programme d'activité à moyen terme, déclarait vouloir « *stabiliser voire réduire les coûts du poste* ». La disparition programmée de l'OCIFAL n'impliquera pas de renforcer les moyens du poste. Un recul de ses effectifs pourrait même être envisagé : le PEE de Buenos Aires pourrait heureusement en bénéficier.

## CONCLUSION

Le Mercosur :  
un enjeu encore sous-estimé par la France et par l'Europe

La France dispose, sur le continent sud-américain, de nombreux atouts. Notre proximité culturelle avec cette région est frappante, le prestige de notre pays y est encore très grand, et les autorités locales sont désireuses d'entretenir avec l'Union européenne en général, et avec la France en particulier, des relations plus approfondies, susceptibles de contrebalancer l'influence grandissante des Etats-Unis.

Pourtant, nos relations commerciales sont encore très modestes.

Le réseau de l'expansion économique n'est pas responsable de ce décalage. L'évaluation des PEE de São Paulo, Buenos Aires et Santiago, menée par votre Rapporteur, dégage un bilan positif. Certes, des ajustements sont souhaitables. Un renforcement de notre antenne commerciale de Buenos Aires serait opportun, ainsi qu'une extension de la compétence de la Mission économique et financière de Brasilia, sur les aspects financiers, à l'ensemble des pays du cône sud. La coordination régionale des PEE pourrait être améliorée, et confiée à un agent en poste dans un pays membre à part entière du Mercosur. La DREE devrait également rappeler que la facturation des prestations n'a pas vocation à dépasser le niveau d'un ticket modérateur, et clarifier la procédure qui permet aux PEE de recourir à des stagiaires venus de France : le principe du versement d'une « indemnité de stage » devrait être obligatoire. Enfin, les chambres de commerce métropolitaines devraient être incitées à soutenir davantage, et de façon moins discrétionnaire, les chambres de commerce françaises à l'étranger. Cela étant, la France dispose, d'ores et déjà, dans le Mercosur, d'un dispositif performant.

**Les responsabilités sont en fait politiques.**

**En effet, depuis des années, tout se passe comme s'il n'existait plus, en matière de commerce extérieur, qu'une seule priorité : l'Asie, vers laquelle tous les efforts ont été orientés. Bien sûr, ce choix répondait à une préoccupation louable : celle de concentrer les moyens sur des pays à développement rapide, où la France était insuffisamment présente. Mais la crise asiatique a mis fin à certaines illusions. Elle ne remet pas en cause le potentiel à moyen terme de cette partie du monde,**

mais elle doit nous conduire à rééquilibrer notre politique au profit de régions plus proches de nous à bien des égards et pourtant délaissées.

De plus, le volet agricole perturbe les relations entre l'Amérique latine, l'Europe et la France, et risque de fragiliser nos positions, pourtant déjà modestes, dans les pays du cône Sud.

En effet, l'agriculture et les produits de la pêche sont un secteur majeur de l'économie de ces pays et représentent une part essentielle de leurs échanges (51% pour l'Argentine, 25% pour le Brésil). Leurs autorités réclament une libéralisation de ce secteur, au nom du libre-échange et du droit à la réciprocité. Elles rappellent qu'entre décembre 1995 et juin 1996, des accords-cadres de coopération ont été conclus entre l'Union européenne et les pays du Mercosur plus le Chili, qui prévoient la mise en place d'un dialogue politique régulier, une coopération renforcée et une association à caractère politique et économique ayant pour objectif, en matière commerciale, « *une libéralisation progressive et réciproque des échanges tenant compte de la sensibilité de certains produits* ». Elles souhaitent aller plus loin encore, jusqu'à la mise en place d'un véritable accord de libre-échange.

Ce dossier a été mal abordé, au départ, par la Commission européenne, qui n'a pas engagé les concertations nécessaires avant d'entamer effectivement des négociations avec le Mercosur et, de manière symétrique, avec le Chili, afin de parvenir à ce libre-échange des marchandises et des services. Notre pays a fait valoir qu'une telle initiative faisait peser une menace réelle sur la PAC et a formulé des réserves fortes, en janvier dernier, vis-à-vis de ce projet.

Heureusement, le sommet des chefs d'Etat et de gouvernement de l'Union européenne et d'Amérique du Sud qui a eu lieu, à Rio de Janeiro, les 28 et 29 juin 1999, semble avoir mis fin à une longue période d'incompréhension mutuelle. La voie d'un rapprochement commercial, nécessairement graduel et réciproque, est désormais d'actualité : les pays du Mercosur, et le Chili, ne se contentaient pas du dialogue politique que nous leur proposons. Ils seront néanmoins soucieux d'aborder au plus vite les questions relatives aux « droits de douane », que les conclusions du sommet semblent pourtant renvoyer à une étape ultérieure, les discussions devant prioritairement porter sur les aspects non tarifaires.

Bien sûr, la question est très sensible. Les principales productions agricoles du Mercosur sont directement concurrentes des

nôtres. Mais la diplomatie française doit désormais gérer ce dossier avec davantage d'efficacité, car la France est aujourd'hui considérée dans la région comme le pays européen ayant la position la plus protectionniste.

**Il est donc temps, aujourd'hui, de définir une politique plus volontaire et plus ambitieuse vis-à-vis de ces pays. Ceci suppose deux orientations.**

Tout d'abord, de nombreux observateurs ont regretté auprès de votre Rapporteur que la France ne soit pas capable de développer sur le continent sud-américain une politique de coopération scientifique et culturelle digne de ce nom : **l'exploitation de notre potentiel en Amérique du Sud passe aussi, par exemple, par une plus large diffusion de l'enseignement du français ou par l'accueil des élites latino-américaines dans nos universités.**

En second lieu, il nous faut aujourd'hui dépasser le blocage agricole qui, si nous n'y prenons garde, pourrait avoir des conséquences regrettables. **Dans les négociations qui vont s'ouvrir, notre pays devrait trouver, auprès des autorités sud-américaines, une certaine compréhension : les personnes rencontrées par votre Rapporteur se sont déclarées conscientes des difficultés auxquelles la France est confrontée et de la nécessité pour elle de préserver les intérêts de son agriculture. Ils ne demandent pas un démantèlement immédiat de nos protections tarifaires, mais un dialogue, véritable, et sincère, qui permette de déboucher sur un calendrier de libéralisation progressive.**

Cette perspective, nous devons la leur offrir, sous peine d'hypothéquer nos intérêts dans la région. Une position trop fermée nous isolerait dans une partie du monde où se nouent les grands partenariats de demain. L'Amérique du Sud et surtout le Mercosur ont aujourd'hui des choix politiques à faire pour leur avenir, principalement entre les Etats Unis et l'Europe. C'est le monde du XXIème siècle qui s'ébauche. La France ne peut l'ignorer.

**PROGRAMME DE LA MISSION  
(Brésil-Argentine-Chili : 20-28 février 1999)**

**Samedi 20 février :**

– 23h10 : départ de Paris.

**Dimanche 21 février :**

**RIO DE JANEIRO**

– 9h50 : arrivée à Rio de Janeiro ;

– 10h30-12h30 : matinée avec M. Robert Villemin, conseiller commercial, chef du poste d'expansion économique (PEE) de Rio de Janeiro, et son adjoint, M. Michel Rosenberg ;

– 13h00 : déjeuner avec le consul général, M. Denis Delbourg, en présence de MM. Robert Villemin et Michel Rosenberg ;

– 15h00-18h00 : après-midi avec MM. Robert Villemin et Michel Rosenberg.

**Lundi 22 février :**

– 8h40 : départ pour São Paulo ;

**SAO PAULO**

– 9h40 : arrivée à São Paulo ;

– 10h30 : visite du poste d'expansion, puis entretien avec MM. Hervé Ochsenein, conseiller commercial, chef du PEE, et son adjoint, Pierre Henry Lenfant ;

– 13h00 : déjeuner de travail avec le chef du PEE, son adjoint et les responsables de secteur :

– M. Guillaume Leman (biens d'équipement) ;

- Mme Françoise Meteyer-Zeldine (BTP, transports terrestres, environnement) ;
- M. Paul de Oliveira (biens de consommation, distribution) ;
- Mme Jeanne Bourguignon (agro-alimentaire) ;
- M. Fabien Maréchal (correspondant informatique régional).

– 15h00 : entretien avec M. Yvan Bernardin, directeur de « Entreprise Rhône-Alpes » ;

– 16h30 : entretien avec M. Philippe Lafeuille, président de la Chambre de commerce franco-brésilienne (et directeur de Air Liquide en Amérique Latine), et Mme Martine Birnbaum Figueiredo, directrice de la CCFB ;

– 18h30 : entretien avec M. Claude Longeard, représentant au Brésil de la mission inter-régionale du commerce extérieur breton ;

– 20h00 : dîner offert par M. Hedi Picquart, consul adjoint, en présence de MM. Philippe Delleur, chef de la mission économique et financière de Brasilia, et Hervé Ochsenein, avec des personnalités de la communauté française :

- M. Robert Appy (O Estado de São Paulo) ;
- M. Thierry Becker (Banco Indosuez) ;
- M. Michel Béraud (Oléo Dynamics) ;
- M. Jean-Claude Breffort (Saint Gobain) ;
- M. Georges Chaix (Coinbra) ;
- M. Daniel Huet (Alstom).

### **Mardi 23 février :**

– 9h00 : entretien avec MM. Cyrille Brunotte (Projets financiers et privatisations) et Marco Antonio de Oliveira (financements internationaux), responsables de secteurs au Crédit lyonnais ;

– 11h00 : entretien avec MM. Alexandre Lodygensky, directeur général du Crédit commercial de France au Brésil, et François Legleye, directeur ;

– 13h00 : déjeuner avec M. Jean Lévy, consul général, en présence de MM. Philippe Delleur et Hervé Ochsenein ;

- 15h : entretiens individuels avec des agents du poste :
  - M. Paul de Oliveira ;
  - Mme Françoise Meteyer-Zeldine ;
  - Mme Danielle Van Crombruggen (comptabilité et gestion du personnel) ;
  - M. Fabien Maréchal.
- 17h30 : entretien avec M. Hervé Ochsenbein ;
- 21h10 : départ pour Buenos Aires ;

<b>BUENOS AIRES</b>
---------------------

– 23h55 : arrivée à Buenos Aires. Accueil par M. Michel Lallemand, conseiller commercial, adjoint du chef du PEE.

**Mercredi 24 février :**

- 9h30 : entretien avec M. Paul Dijoud, ambassadeur de France en Argentine, en présence de M. Michel Lallemand ;
- 11h00 : visite du PEE et entretien avec M. Michel Lallemand ;
- 12h30 : rencontre avec l'ensemble des agents du PEE ;
- 13h00 : déjeuner avec l'ambassadeur ;
- 15h00 : entretien avec MM. Jean-Edouard de Rochebouët, président de la Chambre de commerce et d'industrie franco-argentine (CCFA), et Sébastien Brunet, directeur général ;
- 16h15 : entretien avec M. Felix Pena, sous-secrétaire d'Etat argentin au commerce extérieur ;
- 17h30 : entretien avec M. Jean-Yves Benaïcha, responsable de secteur au PEE (équipement, BTP, transport, mine et télécommunications) ;

– 21h00 : dîner avec M. Michel Lallemand et les responsables de secteur du PEE, MM Jean-Yves Benaïcha, Romain Julia et Benoît Tarche.

**Jeudi 25 février :**

– 8h30 : petit déjeuner au PEE avec les conseillers du commerce extérieur :

- M. Jean-Louis Claveau (Servicios Ticket S.A.) ;
- M. Alain Cognard (Pasteur Merieux) ;
- M. Alain Gérard (Thomson Spectrum) ;
- M. Alain Hombreux (Paribas) ;
- M. Pierre Magne (Novobra) ;
- M. François Sabourault (Thomson CSF) ;
- M. Jean Viller (Alstom).

– 10h : entretien avec M. Pierre Roux, délégué permanent de l'organisation pour la coopération industrielle et l'investissement entre la France et l'Amérique latine (OCIFAL) ;

– 11h : entretiens individuels avec des agents du poste :

- M. Romain Julia, responsable de secteur (biens de consommation, santé, éducation, tourisme) ;
- M. Benoît Tarche, responsable de secteur (produits et matériels agricoles, agro-alimentaire) ;
- MM. Thomas Sourdon (informatique) et Yves-Laurent Mahé (produits et matériels agricoles, agro-alimentaire), coopérants du service national.

– 13h00 : déjeuner de travail en présence de M. Michel Lallemand et des responsables de secteur du PEE, MM Jean-Yves Benaïcha, Romain Julia et Benoît Tarche, avec des dirigeants d'entreprises :

- Mme Nicole Almira (Artech Consultores) ;
- M. Marc Brechignac (Accor) ;
- M. Breitschmidt (exploitant agricole) ;
- M. Jean-Louis Chaussade (Aguas Argentinas) ;
- M. Yves Desrousseaux (EDF) ;
- M. Diego Izquierdo (Merieux) ;
- M. Laurent Marais (Royal Canin) ;
- M. Claude Obadia (World Challenge) ;
- M. Georges Thurin (Ostras Patagonicas) ;

– M. Emmanuel Vives (Société générale).

– 15h00 : entretien avec M. Jean-Louis Chaussade, directeur général de Aguas Argentinas, et visite de la station de distribution d'eau de Buenos Aires ;

– 16h30 : entretien avec M. Michel Lallemand ;

– 19h20 : départ pour Santiago du Chili ;

## SANTIAGO DU CHILI

– 21h30 : arrivée à Santiago du Chili. Accueil par M. Gérard Blanchot, conseiller commercial, chef du PEE, puis entretien avec M. Jean-Michel Gaussoit, ambassadeur de France au Chili.

### **Vendredi 26 février :**

– 8h15 : petit déjeuner avec l'ambassadeur ;

– 9h15 : visite du poste puis rencontre avec l'ensemble des agents du PEE ;

– 9h30 : entretien avec M. Gérard Blanchot et son adjoint, M. Jean-Pierre Gastaud ;

– 11h00 : entretiens individuels avec les responsables de secteur du poste :

– M. Michel Bauza (agriculture et agro-alimentaire) ;

– M. Thierry Pontille (BTP) ;

– Mme Claude Lallart Carvalho (biens d'équipement) et son adjointe, Mme Monica Gimpel.

– 13h15 : déjeuner en présence de MM. Gérard Blanchot, Jean-Pierre Gastaud et Pierre Berger (conseiller commercial au PEE), avec :

– M. Octavio Sotomayor (ministère de l'agriculture du Chili) ;

– M. Felipe Saez (bureau de liaison du Congrès du Chili) ;

- M. Guillermo Larrain (ministère des finances du Chili) ;
- M. Carlos Silva (BNP) ;
- M. Jaime Apparcel (association des anciens stagiaires de l'Actim) ;
- M. Nicolas Malard (OCIFAL).

– 15h15 : entretien avec Mme Maria Eugenia Zambrano, assistante sectorielle au PEE (biens de consommation) ;

– 16h00 : entretien avec Mme Michèle Le Boulengé, déléguée adjointe de Thomson-CSF ;

– 17h15 : entretien avec M. Didier Farez, directeur d'Alstom et membre du directoire de la Chambre de commerce franco-chilienne ;

– 18h15 : entretien avec M. Jean-Jacques Buhannic, président d'Allianz-Chili et président des conseillers du commerce extérieur ;

– 19h00 : entretien avec Mme Christine Estève, chargée de la comptabilité du PEE et assistante sectorielle (biens de consommation) ;

– 20h30 : dîner offert par l'ambassadeur de France, en présence de l'attaché culturel de l'Ambassade, M. de Croizant, et de MM. Gérard Blanchot et Pierre Berger, avec :

- M. Jean-Jacques Buhannic (AGF) ;
- M. Yves Montelimard (DGP, représentant de Bouygues) ;
- M. Michel Mallet (Montcocol) ;
- M. Yann Carnoy (Peugeot) ;
- M. Francis Hartmann (Dresdner-BNP) ;
- M. Jacques Lavaud (Air France) ;
- M. Hubert Porte (Euromercad) ;
- M. Didier Farez (Alstom) ;
- M. Jean-Pierre Gastal (Electro-Andina, Legrand) ;
- M. Marc Garçon (Les Mutuelles du Mans).

**Samedi 27 février :**

– 8h30 : petit déjeuner avec l'ambassadeur ;

– 9h15 : départ pour Valparaiso avec M. Gérard Blanchot, journée sur place puis retour à Santiago ;

– 21h00 : départ pour Madrid.

---

**Dimanche 28 février :**

– 15h30 : arrivée à Madrid ;

– 18h00 : départ pour Paris ;

– 20h30 : arrivée à Paris.

## LISTE DES PERSONNES ENTENDUES EN FRANCE

- Le 20 janvier 1999 M. Alain FABRY, directeur international du groupe Suez-Lyonnaise des Eaux.
- Le 21 janvier 1999 M. Laurent TRUPIN, conseiller économique et commercial, chef du poste d'expansion économique de Buenos Aires jusqu'en janvier 1999.
- Le 26 janvier 1999 M. Jean-François STOLL, directeur de la Direction des relations économiques extérieures (DREE), et M. Sylvain LAMBERT, en charge du bureau « Amérique » de la DREE.
- Le 5 février 1999 M. Jean-Marc LEPEU, directeur des relations extérieures de Renault, M. Gilles LEMARQUE, chargé des relations avec les pouvoirs publics, et Mme COUTURIER-CHAUDERLOT, chargée des relations avec le Parlement et les élus.
- Le 5 février 1999 M. Edmond VIVIAND, directeur des ressources centrales d'appui à la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, et Mme Marie-José RANNO, chargée de mission auprès du Directeur général, chargée des relations avec le Parlement.
- Le 8 février 1999 M. Marcos de AZAMBUJA, ambassadeur du Brésil à Paris.
- Le 9 février 1999 M. François PÉRIGOT, président de MEDEF International, et M. Thierry COURTAIGNE, directeur général.
- Le 9 février 1999 M. Juan Archibaldo LANUS, ambassadeur d'Argentine à Paris.
- Le 11 février 1999 M. Fabio VIO UGARTE, ambassadeur du Chili à Paris.

- Le 16 février 1999 M. Loïc ROSSIGNOL, conseiller maître à la Cour des comptes, M. Jean-Louis BERTHET, conseiller maître, et M. Xavier GIRRE, conseiller référendaire.
- Le 18 février 1999 M. Lionel ROUILLARD, chargé du développement commercial de BSL Industries.
- Le 15 mars 1999 M. Alain CHEVALIER, président de Partenariat France, et M. Patrick IMBERT, secrétaire.
- Le 16 mars 1999 M. Jean-Claude KARPELÈS, président de l'ACTIM-CFME.
- Le 24 mars 1999 M. Jean-Daniel GARDÈRE, directeur général du Centre français du commerce extérieur.

## EXAMEN EN COMMISSION

La Commission a examiné le présent rapport d'information au cours de sa séance du 30 juin 1999.

Après avoir souligné la contribution irremplaçable des exportations pour la croissance de notre pays, **M. Gilles Carrez, Rapporteur spécial**, a considéré que le réseau de l'expansion économique à l'étranger exerçait, dans cette perspective, un rôle très important, en soutenant le développement international des entreprises françaises. Il a expliqué que c'était, précisément, pour évaluer la qualité des services rendus à nos entreprises qu'il avait décidé d'effectuer, du 20 au 28 février 1999, une mission de contrôle de certains postes d'expansion économique (PEE) dans les pays du Mercosur. A l'issue de ce travail, il a constaté que ce réseau, dont l'existence même était contestée à la fin des années 1980, avait réalisé un effort remarquable de modernisation et offrait aujourd'hui le visage d'une administration moderne et volontaire qui a connu, en dix ans, des changements spectaculaires, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Il a salué la démarche de réduction programmée des effectifs budgétaires engagée en concertation avec la direction du budget, le redéploiement du réseau vers les pays émergents, et l'introduction de la facturation des prestations, qui s'est effectivement traduite par une meilleure adaptation des services offerts aux besoins des clients. Il a jugé que la preuve était ainsi faite de la capacité d'une administration à évoluer.

Il a ensuite présenté le poste d'expansion économique de São Paulo. Après avoir expliqué que son activité était totalement orientée vers le service aux entreprises, et que les montants facturés étaient ici particulièrement importants, il a salué la qualité de cette antenne commerciale dont l'organisation et le travail lui ont semblé particulièrement adaptés au cadre spécifique du Brésil en général, et de sa capitale économique, São Paulo, en particulier.

S'agissant du poste de Buenos Aires, il a jugé que cette antenne commerciale était, au contraire, insuffisamment dotée, et que son renforcement apparaissait nécessaire, malgré la qualité des équipes en place. Il a regretté qu'il ait été privé de conseiller juridique et, surtout, de chef de poste durant près de six mois, après le départ de son précédent titulaire. Il a souligné, néanmoins, que ce manque de moyens avait été heureusement compensé par une montée en puissance de la Chambre de commerce, qui est, comme au Brésil, particulièrement active.

Présentant, ensuite, le poste de Santiago du Chili, il a souligné son caractère équilibré, mais a regretté que, dans ce pays, à l'inverse de l'Argentine, la Chambre de commerce soit particulièrement effacée, en raison d'un manque de moyens qui met en lumière, de nouveau, l'insuffisance du soutien apporté par les chambres de commerce métropolitaines à leurs antennes à l'étranger.

De manière plus générale, il a salué, enfin, les efforts de la DREE pour se rapprocher des autres réseaux français à l'étranger, et notamment celui du ministère des affaires étrangères, cette démarche ayant même abouti à la création d'un certain nombre de postes mixtes, comme à Atlanta aux Etats-Unis. Il a cependant considéré que cette démarche restait inachevée. Il a indiqué, à cet égard, que le rapprochement avec le réseau de la direction du Trésor devait se poursuivre et a jugé particulièrement incompréhensible, par exemple, que la compétence de la mission économique et financière de Brasilia soit limitée au Brésil, alors que dans le même temps, la mission financière de Mexico a conservé ses prérogatives pour le reste de l'Amérique latine. Il a également observé que la présence, sur les marchés étrangers, de délégations des collectivités locales appelait un jugement nuancé, dans la mesure où elle n'est pas de nature à simplifier la tâche des PEE, ni à clarifier, pour les entreprises, l'organigramme des appuis susceptibles de les aider à s'implanter sur les marchés extérieurs. Il s'est également interrogé sur le devenir de la procédure des coopérants du service national dont il a souligné l'intérêt, et a indiqué qu'il conviendra d'être attentif à ce devenir lorsqu'un projet de loi sur le volontariat sera présenté au Parlement.

En conclusion, il a dégagé un bilan positif, dans l'ensemble, de cette mission de contrôle, et a souligné l'importance de ce constat compte tenu de l'importance des enjeux qui se préparent dans cette partie du monde. Il a observé, en effet, que malgré les difficultés que connaissent actuellement les pays d'Amérique latine, cette région conserve un fort potentiel de développement à moyen terme. Il a regretté que la France soit aujourd'hui considérée, dans le Mercosur, comme le pays européen le plus protectionniste, du fait de sa volonté, certes justifiée, de préserver à tout prix son agriculture. Il s'est félicité que la rencontre des chefs d'Etat et de Gouvernement de l'Union européenne et d'Amérique du sud qui a eu lieu, à Rio de Janeiro, les 28 et 29 juin, ait ouvert la voie à un rapprochement commercial graduel avec les pays du Mercosur, tout en observant que les pays concernés étaient soucieux d'aborder le plus rapidement possible les questions tarifaires, ce qui ne correspond pas aux conclusions de ce sommet.

**M. Yves Tavernier** a déclaré que le panorama dressé par le Rapporteur ne pouvait que susciter de sa part admiration et envie, surtout en regard de sa propre expérience de Rapporteur spécial pour les crédits des affaires étrangères et des deux missions d'information, relatives au dispositif de coopération et au réseau consulaire, conduites récemment dans ce cadre. Il s'est étonné de ne voir qualifiées d'« exemplaires » que les administrations relevant du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, alors que les autres font, généralement, l'objet de nombreuses critiques.

Il a relevé que la politique de réduction du personnel évoquée par le Rapporteur spécial se traduisait néanmoins par la présence de dix-neuf personnes au PEE de Sao Paulo, et que l'on pouvait y voir quelque déséquilibre avec les effectifs affectés à d'autres représentations extérieures de la France, notamment en Afrique subsaharienne. Il a estimé qu'il convenait de développer, sur ce point, les analyses comparatives entre administrations extérieures, sans omettre de distinguer entre les différentes catégories – A, B et C – de fonctionnaires qui y exercent leur activité.

Il a noté que les PEE avaient la possibilité de facturer certaines prestations aux entreprises et bénéficiaient à ce titre d'une « ristourne » de 50% du montant des facturations, venant abonder leur budget de fonctionnement. Il a dénoncé le « double jeu » de l'administration des finances, qui oppose aux autres administrations le principe général de non-affectation des recettes, alors que ses propres services y dérogent fréquemment à leur profit.

Il a souligné le caractère indispensable de la « coopération décentralisée », action économique extérieure des collectivités locales, et a estimé qu'il revenait aux chancelleries - et non à la DREE – d'assurer la coordination de leurs activités.

**M. Gérard Fuchs** a remarqué qu'il existait une contradiction essentielle entre la volonté d'ouvrir de façon réciproque les économies européennes et celles d'Amérique latine et la volonté de préserver le système de préférences organisé en direction des pays signataires de la convention de Lomé. Il a estimé que la gestion de cette contradiction relevait d'un choix éminemment politique. Il s'est ensuite interrogé sur la coordination des trois PEE visités par le Rapporteur spécial, au regard de leurs intérêts communs dans le Mercosur, et sur l'articulation de leur action avec celle des représentations commerciales des autres Etats membres de l'Union européenne. Il a souhaité connaître la politique conduite par les PEE en matière d'embauche de personnel local.

**M. Gilles Carrez, Rapporteur spécial**, a reconnu une inégalité de moyens entre le réseau diplomatique et le réseau d'expansion économique, inégalité qui a plusieurs explications. Il a, dans un premier temps, relevé que le niveau des effectifs à São Paulo, important dans l'absolu, devait être jugé à l'aune de la réduction des effectifs dans d'autres postes d'expansion, situés pour l'essentiel dans les pays de l'OCDE en général et de l'Union européenne en particulier. Il a rappelé que la diminution globale des effectifs avait atteint environ 15% sur une période de dix ans et qu'elle s'était accompagnée d'un redéploiement important entre les postes.

Il a convenu que la proximité entre les PEE, la DREE et les autres services du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie pouvait faciliter la bonne appréhension, par ces derniers, des enjeux de certaines évolutions souhaitables en matière de gestion des moyens de fonctionnement. Il a estimé, pour autant, que l'administration de Bercy n'était pas hostile par principe à l'introduction de telles réformes au sein d'autres ministères et qu'il convenait que ceux-ci fassent preuve, à cet égard, d'ouverture et d'imagination.

Il a, enfin, souligné que les PEE ont vocation à rendre des services aux entreprises et qu'il est normal, sous réserve des limites qu'impose la prise en compte des impératifs liés au service public, de facturer certains d'entre eux.

**M. Yves Tavernier** a rappelé que l'essentiel de ses remarques concernait le « retour » vers chaque PEE de 50% du montant de ses facturations.

**M. Gilles Carrez, Rapporteur spécial**, a souligné que l'introduction de la notion de « chiffre d'affaires » et la mise en place d'un mécanisme de retour en faveur des services d'expansion pouvait conduire à modifier le comportement de ces administrations. Il a considéré que cette pratique n'était pas forcément généralisable et que, même dans le cas du réseau de l'expansion économique, un risque existait que les prestations d'origine publique ne finissent par concurrencer les entreprises du secteur privé opérant sur le même créneau. Il a indiqué que la DREE jugeait souhaitable de stabiliser la facturation à son niveau actuel, soit un peu plus de 30 millions de francs.

Il a estimé que les engagements communautaires à l'égard des pays signataires de la convention de Lomé n'étaient pas incompatibles avec le renforcement des liens économiques avec les pays d'Amérique latine. Il a affirmé qu'il convenait d'éviter que, dans le but de préserver, parfois de façon maladroite, certaines relations anciennes et privilégiées, la France et

les pays de l'Union européenne ne s'exposent à des rétorsions commerciales de la part de ces pays émergents, qui sont d'importants clients potentiels.

Il a précisé que le PEE de Santiago était responsable de la coordination entre les postes d'expansion implantés dans les pays du Mercosur, coordination qui lui était apparue très étroite. Il a déclaré, en revanche, que la coordination entre les représentations commerciales des pays de l'Union européenne était vraisemblablement modeste. Relevant que les personnels locaux étaient de plus en plus nombreux au sein des postes d'expansion économique, il a formé le souhait que la politique commerciale de la France permette d'assurer à une administration efficace des moyens intelligemment développés et utilisés.

\*

\*        \*

La Commission a ensuite *autorisé* la publication du rapport d'information.



**ANNEXES**

—



**ANNEXE 1 : COÛT DU PEE DE SÃO PAULO**

(en francs)

	1994	1995	% Evolution 1995/1994	1996	% Evolution 1996/1995	1997	% Evolution 1997/1996	1998	% Evolution 1998/1997
<b>FONCTIONNEMENT</b> .....	1.04	916.34	- 12,51%	1.1	21,90%	1.38	24,40%	1.5	7,97%
Déplacements temporaires dans la circonscription .....	40.11	46.06	14,85%	33.0	- 28,36%	34.81	5,49%	101.5	191,67%
Mutations personnel.....	40.45	56.97	40,85%	63.1	10,88%	37.42	- 40,77%		
Mutations et indemnités de déménagement.....	133.78	100.25	- 25,06%	132.5	32,23%	141.04	6,39%		
Voyages de congé .....	14.07	36.67	160,53%	32.5	- 11,31%	39.88	22,62%	9.1	- 77,15%
Voyages de service (hors circonscription) .....	95.01	79.29	- 16,55%	41.4	- 47,67%	123.69	198,10%	342.4	176,83%
Achat véhicules tourisme .....		54.85							
Achat motocycles et cycles .....									
Entretien parc automobile .....	28.18	24.99	- 11,33%	36.6	46,67%	41.93	14,41%	36.4	- 13,02%
Loyers et charges locatives.....	349.44	49.02	- 85,97%	68.6	40,02%	65.70	- 4,28%	59.7	- 9,04%
Travaux immobiliers .....	1.03	7.32	606,85%	2.1	- 71,06%				
Autres dépenses immobilières .....	14.75	28.10	90,47%	47.4	68,99%	31.60	- 33,44%	128.0	305,06%
Formation.....		4.92				520		37.6	7.143,24
Correspondances et télécommunications .....	168.23	194.29	15,49%	274.9	41,54%	311.68	13,34%	458.8	47,23%
Autres services .....	3.12	33.48	973,28%	22.9	- 31,35%	131.61	472,46%	78.0	- 40,68%
Mobilier matériel.....	2.06	14.11	584,04%	152.5	980,83%	202.77	32,96%	21.4	- 89,45%
Fournitures de bureau .....	92.51	126.68	36,93%	159.2	25,72%	194.47	22,11%	162.2	- 16,59%
Information et représentation .....	64.53	59.27	- 8,15%	49.6	- 16,30%	32.43	- 34,63%	64.7	99,69%
<b>INFORMATIQUE</b> .....	138.29	190.69	37,89%	484.0	153,82%	269.84	- 44,25%	363.1	34,57%
<b>SALAIRES PERSONNEL ETRANGER</b> .....	667.60	707.06	5,91%	709.1	0,29%	984.14	38,78%	1.0	8,62%
<b>SALAIRES PERSONNEL FRANÇAIS</b> (montants hors part patronale).....	3.70	4.69	26,58%	4.6	- 1,11%	4.49	- 3,10%	5.5	23,69%
<b>EFFECTIF TOTAL</b> .....	14	17	21,43%	17		19	11,76%	19	
<b>COÛT GLOBAL</b> .....	5.56	6.50	17,02%	6.9	6,82%	7.14	2,72%	8.4	18,97%
<b>Pour mémoire, COÛT GLOBAL :</b>									
- Brasilia.....	5.78	5.35	- 7,50%	5.4	1,12%	5.41	0,09%	5.3	- 0,67%
- Rio de Janeiro.....	4.06	4.54	11,85%	4.4	- 2,23%	6.31	42,02%	6.2	- 0,98%

Source : DREE.

**ANNEXE 2 : COÛT DU PEE DE BUENOS AIRES**

*(en francs)*

	1994	1995	% Evolution 1995/1994	1996	% Evolution 1996/1995	1997	% Evolution 1997/1996	1998	% Evolution 1998/1997
<b>FONCTIONNEMENT</b> .....	<b>1.63</b>	<b>1.55</b>	- 4,93%	<b>2.41</b>	55,12%	<b>1.75</b>	- 27,45%	<b>1.77</b>	1,33%
Déplacements temporaires dans la circonscription .....	18.11	24.98	37,92%	14.41	- 42,31%	24.09	67,19%	46.30	92,20%
Mutations personnel.....	87.63	70.30	- 19,78%	167.14	137,73%	59.71	- 64,27%		
Mutations et indemnités de déménagement.....	239.90	123.70	- 48,43%	263.38	112,91%	225.05	- 14,55%		
Voyages de congé .....	37.67	103.55	174,87%	130.92	26,43%	13.47	- 89,71%	141.22	947,83%
Voyages de service (hors circonscription) .....	248.41	290.08	16,78%	307.40	5,97%	308.58	0,38%	267.46	- 13,33%
Achat véhicules tourisme .....				97.94					
Achat motocycles et cycles .....									
Entretien parc automobile .....	50.06	45.50	- 9,12%	52.55	15,51%	35.51	- 32,42%	33.71	- 5,07%
Loyers et charges locatives.....	384.08	332.30	- 13,48%	424.66	27,79%	412.37	- 2,89%	466.35	13,09%
Travaux immobiliers .....	32.78	9.03	- 72,43%	126.39	1.298,4				
Autres dépenses immobilières.....	4.65	9.77	108,27%	6.26	- 35,94%	4.03	- 35,64%		
Formation.....	15.98			5.69		7.73	35,89%		
Correspondances et télécommunications .....	245.74	335.40	36,48%	286.20	- 14,67%	459.60	60,58%	528.97	15,09%
Autres services .....	1.53	6.55	326,66%	29.85	355,21%	4.24	- 85,78%	52.63	1.139,53
Mobilier matériel.....	3.77	15.83	319,71%	335.05	2.015,4	828	- 99,75%		
Fournitures de bureau .....	146.57	149.10	1,73%	113.96	- 23,57%	153.93	35,07%	193.62	25,79%
Information et représentation .....	118.90	39.06	- 67,15%	50.60	29,53%	40.99	- 18,99%	43.19	5,38%
<b>INFORMATIQUE</b> .....	<b>267.03</b>	<b>612.53</b>	129,39%	<b>353.24</b>	- 42,33%	<b>179.56</b>	- 49,17%	<b>191.05</b>	6,40%
<b>SALAIRES PERSONNEL ETRANGER</b> .....	<b>606.75</b>	<b>547.34</b>	- 9,79%	<b>592.50</b>	8,25%	<b>542.90</b>	- 8,37%	<b>913.82</b>	68,32%
<b>SALAIRES PERSONNEL FRANÇAIS</b> (montants hors part patronale).....	<b>6.78</b>	<b>5.79</b>	- 14,62%	<b>6.42</b>	10,92%	<b>7.17</b>	11,71%	<b>7.29</b>	1,65%
<b>EFFECTIF TOTAL</b> .....	<b>21</b>	<b>20</b>	- 7,14%	<b>22</b>	12,82%	<b>22</b>		<b>21</b>	- 4,55%
<b>COÛT GLOBAL</b> .....	<b>9.29</b>	<b>8.50</b>	- 8,46%	<b>9.78</b>	15,00%	<b>9.65</b>	- 1,36%	<b>10.17</b>	5,43%

Source : DREE.

**ANNEXE 3 : COÛT DU PEE DE SANTIAGO DU CHILI**

(en francs)

	1994	1995	% Evolution 1995/1994	1996	% Evolution 1996/1995	1997	% Evolution 1997/1996	1998	% Evolution 1998/1997
<b>FONCTIONNEMENT</b> .....									
Déplacements temporaires dans la circonscription	1.12	968,64	- 13,83%	1.84	90,98%	1.19	- 35,61%	961,72	- 19,26%
Mutations personnel.....	9,41	12,03	27,83%	17,13	42,32%	15,76	- 7,96%	16,44	4,26%
Mutations et indemnités de déménagement.....	111,14	59,23	- 46,71%	813,07	1.272,6	44,92	- 94,48%		
Voyages de congé .....	250,67	104,22	- 58,42%	172,04	65,07%	162,34	- 5,64%		
Voyages de service (hors circonscription) .....	65,38	97,64	49,34%	124,74	27,74%	56,94	- 54,35%	157,98	177,42%
Achat véhicules tourisme .....	164,70	189,91	15,31%	238,43	25,55%	238,70	0,11%	242,75	1,70%
Achat motocycles et cycles .....				85,00		85,00			
Entretien parc automobile .....	27,64	23,78	- 13,99%	18,35	- 22,83%	26,32	43,46%	31,80	20,80%
Loyers et charges locatives.....	32,08	28,54	- 11,04%	46,81	64,02%	42,65	- 8,90%	34,72	- 18,58%
Travaux immobiliers .....	676	7,61	1.026,22	2,01	- 73,49%	59,65	2.855,25	159,27	167,00%
Autres dépenses immobilières.....	102,08	41,20	- 59,64%	16,06	- 61,02%	57,96	260,86%	22,70	- 60,83%
Formation.....	6,07	3,38	- 44,34%	4,80	41,97%	5,24	9,35%	1,35	- 74,28%
Correspondances et télécommunications .....	150,57	157,07	4,32%	160,76	2,35%	186,67	16,12%	149,69	- 19,81%
Autres services .....	28,45	29,85	4,92%	21,33	- 28,56%	30,76	44,24%	24,00	- 21,98%
Mobilier matériel.....	4,65	72,78	1.465,39	8,78	- 87,93%	7,85	- 10,54%	918	- 88,32%
Fournitures de bureau .....	92,65	91,14	- 1,63%	75,65	- 17,00%	95,63	26,41%	78,00	- 18,44%
Information et représentation .....	77,90	50,20	- 35,55%	44,93	- 10,49%	74,73	66,31%	42,07	- 43,70%
<b>INFORMATIQUE</b> .....	<b>175,57</b>	<b>486,30</b>	<b>176,98%</b>	<b>197,90</b>	<b>- 59,31%</b>	<b>165,94</b>	<b>- 16,15%</b>	<b>66,36</b>	<b>- 60,01%</b>
<b>SALAIRES PERSONNEL ETRANGER</b> .....	<b>593,58</b>	<b>558,56</b>	<b>- 5,90%</b>	<b>726,55</b>	<b>30,08%</b>	<b>691,79</b>	<b>- 4,78%</b>	<b>688,30</b>	<b>- 0,51%</b>
<b>SALAIRES PERSONNEL FRANÇAIS</b> (montants hors part patronale).....	<b>4,72</b>	<b>4,88</b>	<b>3,41%</b>	<b>4,42</b>	<b>- 9,43%</b>	<b>5,17</b>	<b>17,14%</b>	<b>6,28</b>	<b>21,34%</b>
<b>EFFECTIF TOTAL</b> .....	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>5,88%</b>	<b>18</b>		<b>19</b>	<b>5,56%</b>	<b>18</b>	<b>- 5,26%</b>
<b>COÛT GLOBAL</b> .....	<b>6.613.619</b>	<b>6.89</b>	<b>4,25%</b>	<b>7.19</b>	<b>4,36%</b>	<b>7.22</b>	<b>0,45%</b>	<b>8.00</b>	<b>10,69%</b>

Source : DREE.

**ANNEXE 4 : COÛT DU RESEAU EN AMERIQUE DU SUD**

(en francs)

	1994	1995	% Evolution 1995/1994	1996	% Evolution 1996/1995	1997	% Evolution 1997/1996	1998	% Evolution 1998/1997
<b>FONCTIONNEMENT</b> .....	<b>10.2</b>	<b>9.36</b>	<b>- 9,06</b>	<b>11.40</b>	<b>21,76%</b>	<b>11.3</b>	<b>- 0,88%</b>	<b>9.8</b>	<b>- 13,09%</b>
Déplacements temporaires dans la circonscription .....	396.7	332.17	- 16,29%	378.00	13,80%	368.4	- 2,53%	465.1	26,23%
Mutations personnel.....	555.9	455.01	- 18,15%	1.29	184,92%	356.8	- 72,47%	1.5	- 99,57%
Mutations et indemnités de déménagement.....	1.5	800.63	- 47,14%	1.28	60,35%	1.3	1,53%		
Voyages de congé .....	596.9	589.72	- 1,22%	702.55	19,13%	718.8	2,31%	748.9	4,20%
Voyages de service (hors circonscription) .....	1.1	1.25	11,71%	1.10	- 11,67%	1.3	20,49%	1.4	11,53%
Achat véhicules tourisme .....	82.5	372.43	351,13%	182.95	- 50,88%	85.0	- 53,54%		
Achat motocycles et cycles .....									
Entretien parc automobile .....	250.1	201.63	- 19,38%	241.08	19,57%	263.7	9,42%	298.3	13,11%
Loyers et charges locatives.....	1.5	1.22	- 18,49%	1.46	19,52%	1.6	11,47%	1.7	9,28%
Travaux immobiliers .....	346.8	59.13	- 82,95%	817.72	1.282,87%	159.0	- 80,55%	408.2	156,74%
Autres dépenses immobilières.....	417.4	187.43	- 55,10%	235.97	25,90%	195.7	- 17,03%	325.0	66,03%
Formation.....	47.8	41.63	- 13,06%	16.52	- 60,32%	31.4	90,59%	95.8	204,26%
Correspondances et télécommunications .....	1454.9	1.70	17,26%	1.62	- 4,78%	2.1	32,73%	2.2	4,96%
Autres services .....	73.3	155.90	112,41%	116.35	- 25,37%	359.5	209,03%	225.8	- 37,18%
Mobilier matériel.....	676.6	728.34	7,64%	703.54	- 3,40%	1.0	45,38%	382.0	- 62,65%
Fournitures de bureau .....	765.8	838.87	9,53%	795.92	- 5,12%	937.5	17,80%	941.6	0,44%
Information et représentation .....	491.7	417.26	- 15,15%	435.09	4,27%	377.3	- 13,27%	<b>395.5</b>	<b>4,82%</b>
<b>INFORMATIQUE</b> .....	<b>1.5</b>	<b>2.61</b>	<b>73,76%</b>	<b>2.15</b>	<b>- 17,53%</b>	<b>2.0</b>	<b>- 6,64</b>	<b>1.2</b>	<b>- 39,90%</b>
<b>SALAIRES PERSONNEL ETRANGER</b> .....	<b>5.8</b>	<b>6.14</b>	<b>5,65%</b>	<b>6.08</b>	<b>- 0,99%</b>	<b>8.0</b>	<b>32,39%</b>	<b>7.7</b>	<b>- 3,66%</b>
<b>SALAIRES PERSONNEL FRANÇAIS</b> (montants hors part patronale).....	<b>38.6</b>	<b>37.49</b>	<b>- 2,96%</b>	<b>37.91</b>	<b>1,10%</b>	<b>41.5</b>	<b>6,21%</b>	<b>47.4</b>	<b>14,05%</b>
<b>EFFECTIF TOTAL</b> .....	<b>137</b>	<b>140</b>	<b>1,82%</b>	<b>145</b>	<b>3,94%</b>	<b>154</b>	<b>6,21%</b>	<b>152</b>	<b>- 1,30%</b>
<b>COÛT GLOBAL</b> .....	<b>56.2</b>	<b>55.62</b>	<b>- 1,13%</b>	<b>57.55</b>	<b>3,47%</b>	<b>62.9</b>	<b>9,38%</b>	<b>66.2</b>	<b>5,19%</b>

Source : DREE.

**ANNEXE 5 : COÛT DU RÉSEAU MONDIAL EN 1998 <sup>(1)</sup>**

(en francs)

	BUDGET DU POSTE				CRÉDITS CONSOMMÉS	DÉPENSES DE CENTRALE	COÛT GLOBAL
	BUDGET NET MIS EN PLACE			TOTAL			
	COURANT	EXCEPTIONNEL	TOTAL				
<b>FONCTIONNEMENT</b> .....	<b>157.079</b>	<b>15.951</b>	<b>173.031</b>	<b>165.642</b>	<b>13.282</b>	<b>178.925</b>	
Déplacements temporaires dans la circonscription .....	6.577	249.474	6.826	5.966	127.643	6.093	
Mutations personnel .....					2.569	2.569	
Mutations et indemnités de déménagement .....							
Voyages de congé .....	6.703		6.703	4.937	41.898	4.979	
Voyages de service (hors circonscription) .....	11.770	2.111	13.882	10.931	121.851	11.052	
Achat véhicules tourisme .....		243.250	243.250	392.617	600.000	992.617	
Achat motocycles et cycles .....				7.278		7.278	
Entretien parc automobile .....	2.921	119.658	3.041	2.990	49.184	3.039	
Loyers et charges locatives .....	80.377	1.521	81.899	77.999	9.658	87.658	
Travaux immobiliers .....	500.347	5.832	6.332	6.555	1.620	6.557	
Autres dépenses immobilières .....	3.412	69.145	3.482	3.360	47.543	3.408	
Formation .....	158.532	1.531	1.689	1.394		1.394	
Correspondances et télécommunications .....	23.387	589.824	23.977	23.496	202.286	23.698	
Autres services .....	3.982	620.780	4.602	4.814	897.786	5.711	
Mobilier matériel .....	62.800	2.796	2.859	5.144	1.174	6.318	
Fournitures de bureau .....	9.984	90.301	10.075	10.345	329.734	10.675	
Information et représentation .....	7.239	176.234	7.416	7.305	28.043	7.333	
<b>INFORMATIQUE</b> .....	<b>8.933</b>	<b>2.897</b>	<b>11.830</b>	<b>11.728</b>	<b>268.533</b>	<b>11.996</b>	
<b>PERSONNEL AUXILIAIRE</b> .....	<b>98.490</b>	<b>3.771</b>	<b>102.261</b>	<b>99.325</b>	<b>719.082</b>	<b>100.045</b>	
Cotisations sociales .....	20.918		20.918	15.659		15.659	
Prestations sociales .....	944.247	600	944.847	758.765		758.765	
Rémunérations principales .....	82.769	249.196	83.018	80.894	719.049	81.613	
Heures supplémentaires .....	564.789	441	565.230	500.052		500.052	
Concours temporaires .....	1.397	14.700	1.412	1.407		1.407	
Cotisations sociales .....	11.332	28.920	11.361	11.002	33	11.002	
Prestations sociales .....	515.320	600	515.920	358.987		358.987	
Charges connexes .....	945.076	3.477	4.422	4.388		4.388	
<b>PERSONNEL FRANÇAIS (montants hors part patronale)</b> .....							
<b>COÛT GLOBAL</b> .....	<b>264.503</b>	<b>22.620</b>	<b>287.123</b>	<b>276.696</b>	<b>14.270</b>	<b>290.967</b>	

(1) 1.963 agents, dont 440 A, 237 B, 221 C, 881 ADL, 224 CSN.

Source : DREE.

---

N° 1774.- Rapport de M. Gilles Carrez, déposé en application de l'article 146 du Règlement *par la commission des finances*, sur l'évaluation des postes d'expansion économique de São Paulo, Buenos Aires et Santiago du Chili.