



N° 2301

ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

QUINZIÈME LÉGISLATURE

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 10 octobre 2019.

RAPPORT

FAIT

AU NOM DE LA COMMISSION DES FINANCES, DE L'ÉCONOMIE GÉNÉRALE ET DU CONTRÔLE BUDGÉTAIRE SUR LE PROJET DE **loi de finances pour 2020** (n° 2272),

PAR M. JOËL GIRAUD,
Rapporteur Général
Député

ANNEXE N° 21

ÉCONOMIE :
COMMERCE EXTÉRIEUR

Rapporteur spécial : M. NICOLAS FORISSIER

Député

SOMMAIRE

	Pages
PRINCIPALES OBSERVATIONS DU RAPPORTEUR SPÉCIAL ET DONNÉES CLÉS	7
LA FRAGMENTATION DE L’EFFORT BUDGÉTAIRE EN FAVEUR DU COMMERCE EXTÉRIEUR	12
I. LA MISE EN ŒUVRE DE LA TEAM FRANCE EXPORT (TFE) : DES PREMIERS RÉSULTATS ENCOURAGEANTS, AUSSI BIEN EN RÉGIONS QU’À L’INTERNATIONAL	14
A. UNE RÉFORME PORTÉE PAR UNE COMPLÉMENTARITÉ NOUVELLE ENTRE LES MINISTÈRES CONCERNÉS	14
1. Une complémentarité de plus en plus forte entre la direction générale du Trésor et la direction générale de la Mondialisation	14
a. Le bilan du transfert des fonctions support au Quai d’Orsay	14
b. Une réorganisation de la diplomatie économique pour mieux piloter le suivi sectoriel des entreprises à l’export.....	15
2. Une coopération en voie de stabilisation	16
a. Des échanges plus réguliers entre les administrations	16
b. Une action commune résolument orientée vers le développement des entreprises françaises à l’international : le suivi des dossiers prioritaires	16
3. Une montée en charge progressive des outils de <i>benchmarking</i>	17
B. LA MISE EN PLACE DES GUICHETS UNIQUES EN RÉGIONS	18
1. La région, cheffe de file de l’équipe de France à l’export	18
2. Une collaboration de plus en plus étroite entre les personnels de CCI France et de Business France dans tous les territoires	19
a. La signature d’un accord stratégique entre Business France et CCI France	19
b. La présence de conseillers internationaux sur le terrain : des interlocuteurs uniques pour les entreprises	19
3. Le déploiement d’outils numériques régionalisés.....	20
a. Le lancement officiel de la plateforme des solutions.....	21
b. Le lancement expérimental du e-CRM « One Team » : outil partagé de la relation client	22

C. UNE SITUATION PLUS HÉTÉROGÈNE À L'INTERNATIONAL.....	23
1. Les concessions de service public et les marchés publics de services.....	23
a. Les concessions de service public	24
b. Les marchés publics de service	24
2. La politique de référencement d'acteurs privés	24
3. L'élargissement au secteur privé des membres de l'équipe de France à l'export ..	25
a. Les chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger	25
b. Les conseillers du commerce extérieur de la France (CCEF) : un acteur bénévole à mieux associer à la Team France Export.....	26
III. LA DIMINUTION DU FINANCEMENT PUBLIC DE LA TEAM FRANCE EXPORT : UN POTENTIEL OBSTACLE AU SUCCÈS DE LA RÉFORME.....	29
A. UNE BAISSÉ GÉNÉRALE ET CONTINUE DES RESSOURCES BUDGÉTAIRES ET FISCALES	29
1. Business France : une baisse tendancielle des ressources publiques et des emplois	29
a. Un nouveau contrat d'objectifs et de moyens 2018-2022 décliné en 3 axes stratégiques.....	29
b. Un contrat assorti de ressources budgétaires prévisibles mais en diminution	30
2. La baisse drastique des ressources fiscales du réseau des CCI.....	31
a. La réforme du réseau des CCI par la loi PACTE	32
b. Une très forte baisse de la taxe pour frais de chambres (TFC)	32
c. La signature d'un nouveau contrat d'objectifs et de performance entre CCI France et l'État	33
d. Des répercussions lourdes de conséquences	34
3. La direction générale du Trésor : faire toujours plus et toujours mieux avec moins	36
a. La poursuite de la rationalisation du réseau à l'étranger.....	36
b. Des emplois et une masse salariale en net recul par rapport à 2019.....	36
B. UNE BAISSÉ DU FINANCEMENT PUBLIC COMPENSÉE PAR UNE HAUSSE INÉVITABLE DE LA FACTURATION DES PRESTATIONS AUX ENTREPRISES.....	37
1. Une hausse de la facturation aux entreprises concomitante à la baisse du financement public.....	38
2. Des effets incertains.....	39

C. BPI FRANCE ASSURANCE EXPORT : UNE RÉVISION DU PILOTAGE FINANCIER DE L'ASSURANCE-PROSPECTION ?	41
1. Le succès de l'assurance-prospection « nouvelle formule ».....	41
a. La réforme de mai 2018 : accroître la souplesse et la simplicité du dispositif.....	41
b. Le schéma de financement de l'assurance-prospection	42
2. À la recherche d'un modèle économique plus équilibré.....	45
a. L'assurance-prospection : un produit structurellement déficitaire au pilotage contraint	45
b. Les évolutions possibles	46
3. La rémunération de l'opérateur.....	47
EXAMEN EN COMMISSION	48
PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LE RAPPORTEUR SPÉCIAL	49
ANNEXES	51

L'article 49 de la loi organique du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances (LOLF) fixe au 10 octobre la date limite pour le retour des réponses aux questionnaires budgétaires. À cette date, **81 % des réponses** étaient parvenues à la commission des finances.

PRINCIPALES OBSERVATIONS DU RAPPORTEUR SPÉCIAL ET DONNÉES CLÉS

Le rapporteur spécial se félicite de la mise en œuvre de la réforme du commerce extérieur, qu'il appelle de ses vœux depuis 1996, date à laquelle il remettait un rapport au Premier ministre, intitulé « *L'exportation : un enjeu national* »⁽¹⁾. Ce rapport soulignait déjà la dispersion des intervenants publics en matière d'aide à l'internationalisation et la nécessité d'améliorer leur cohérence en créant des maisons de l'export dans chaque région, cofinancées par les organismes consulaires et le conseil régional. Il ne s'agissait pas, bien sûr, d'un concept immobilier, mais du renouvellement des différents acteurs dans une même équipe.

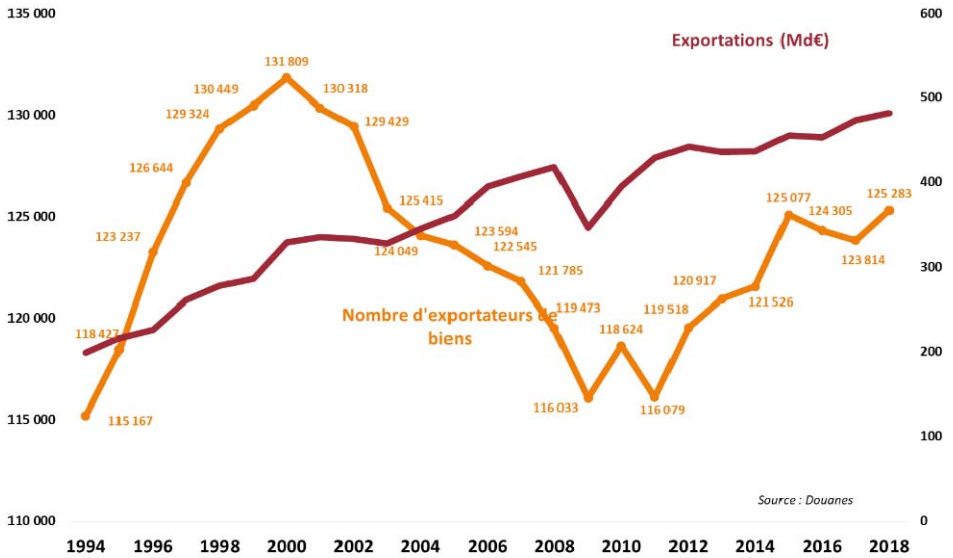
La réforme de la Team France Export connaît actuellement un déploiement progressif dans un climat apaisé entre toutes les parties prenantes. L'enjeu principal de cette réforme réside dans la capacité à susciter une nouvelle demande, de la part des entreprises peu accoutumées à l'international, par le biais d'une offre repensée et rationalisée.

Néanmoins, le rapporteur spécial a identifié deux potentiels obstacles au succès de cette réforme. D'une part, l'absence de ministre du commerce extérieur clairement identifié est un frein au portage politique de l'ambition portée par tous les acteurs de la Team France Export. Une figure politique est nécessaire pour identifier la France comme un partenaire solide à l'échange. Les différentes auditions conduites par le rapporteur ont montré que l'absence de ministre du commerce extérieur pouvait susciter l'incompréhension des partenaires étrangers. La Chine dispose ainsi d'un ministère du Commerce tout comme les États-Unis où le *United States Department of Commerce* est réputé pour l'action qu'il conduit en faveur du commerce extérieur américain. D'autre part, la baisse des ressources publiques des principaux opérateurs de la réforme est un potentiel obstacle à son succès. La logique d'économie de moyens semble avoir présidé à la réforme alors que c'est bien la nécessité de mieux accompagner les entreprises françaises à l'export qui aurait dû conduire à rationaliser le dispositif de soutien public à l'internationalisation.

Enfin, le rapporteur spécial attire l'attention du Gouvernement sur la nécessité de mettre en œuvre un parangonnage précis et détaillé entre les différents dispositifs de soutien public à l'internationalisation des entreprises dans les autres pays concurrents.

(1) Rapport de M. Nicolas Forissier, *L'exportation : un enjeu national*, remis au Premier ministre le 2 août 1996.

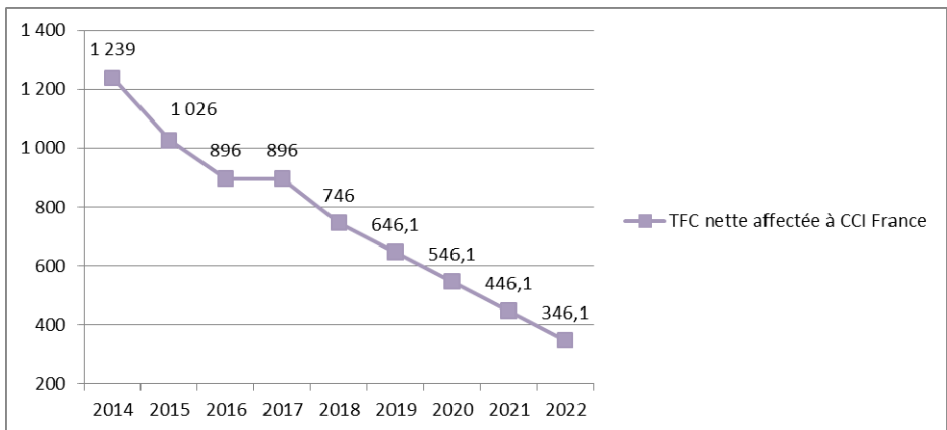
ÉVOLUTION DU NOMBRE D'ENTREPRISES EXPORTATRICES ET DES EXPORTATIONS



Source : Douanes et DG Trésor, réponses au questionnaire budgétaire.

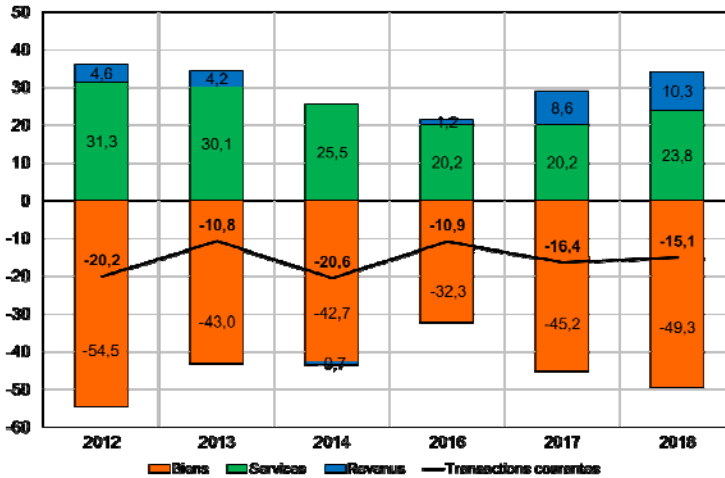
ÉVOLUTION DE LA TAXE POUR FRAIS DE CHAMBRE (TFC) DONT BÉNÉFICIE CCI FRANCE SUR LA PÉRIODE 2014-2022

(en millions d'euros)



Source : commission des finances, d'après les données transmises par les réponses au questionnaire budgétaire.

SOLDE DE LA BALANCE DES TRANSACTIONS COURANTES ENTRE 2012 ET 2018 DÉCOMPOSÉE EN SES TROIS GRANDS POSTES

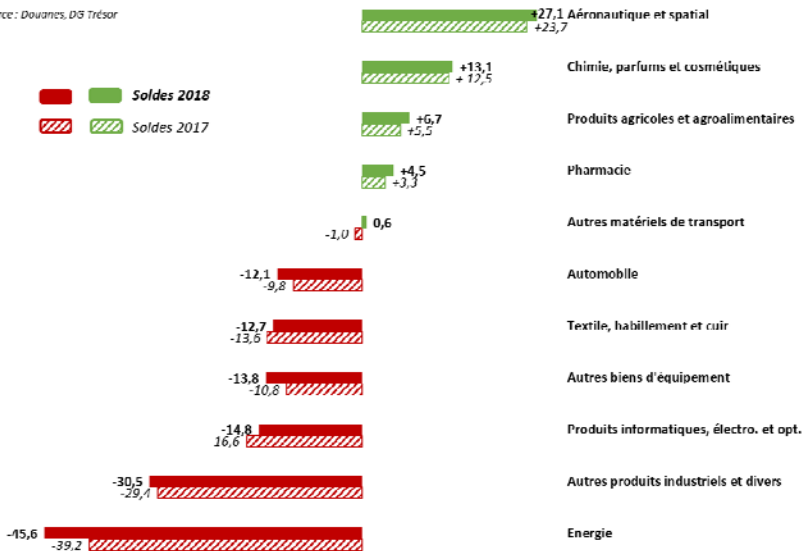


Source : réponses au questionnaire budgétaire.

PRINCIPAUX SOLDES SUR L'ANNÉE 2018 PAR SECTEUR

(en milliards d'euros)

Source : Douanes, DG Trésor



Source : douanes et DG Trésor, réponses au questionnaire budgétaire.

INTRODUCTION

Alors que le commerce extérieur pénalisait la croissance française depuis 2012, **l'année 2018 témoigne d'une contribution positive de l'appareil exportateur à la croissance du pays.** Les exportations des entreprises exportatrices ont ainsi contribué à hauteur de +0,7 point à la croissance du produit intérieur brut (PIB) en 2018.

Ce chiffre n'est en réalité que le reflet du potentiel français à l'export. L'appareil exportateur du pays semble aujourd'hui sur la voie du redressement, avec une augmentation du nombre d'entreprises exportatrices : 125 283 en 2018 contre 124 000 en 2016 et 2017. Ces résultats demeurent toutefois encore éloignés de l'objectif fixé par le Gouvernement de 200 000 entreprises exportatrices à l'horizon 2022. De plus, l'appareil exportateur français reste encore trop concentré : en 2018, les 100 premiers exportateurs réalisaient plus de 40 % des exportations totales de biens.

C'est tout l'enjeu de la grande réforme du commerce extérieur : réaliser une opération de « grand chalutage » afin d'inciter les petites et moyennes entreprises (PME) et les entreprises de taille intermédiaire (ETI) à exporter pour la première fois ou à diversifier leurs affaires à l'étranger. Si l'année 2018 a été celle du lancement de la Team France Export, **l'année 2019 est celle de la montée en charge du nouveau dispositif sur le terrain.**

À ce jour, l'analyse de l'autorisation budgétaire doit donc être conduite à l'aune des premiers résultats de la mise en œuvre de cette réforme. L'ensemble des auditions menées par le rapporteur spécial a en effet montré que tous les opérateurs financés par des crédits issus du budget général (Business France, Bpifrance) ou par des taxes affectées (CCI France) agissent de concert dans la perspective d'atteindre les objectifs fixés par le Gouvernement.

Même si cette réforme ne peut pas encore être évaluée sur la base d'une année pleine, les auditions du rapporteur permettent d'effectuer un suivi quantitatif et qualitatif du déploiement de la Team France Export dans les territoires et à l'international.

Dans son commentaire, le rapporteur spécial se limite ainsi à l'analyse des ressources publiques – de nature budgétaire ou fiscale – qui concourent au financement de l'ensemble des opérateurs publics associés à la mise en œuvre de la grande réforme du commerce extérieur, la Team France Export.

LA FRAGMENTATION DE L'EFFORT BUDGÉTAIRE EN FAVEUR DU COMMERCE EXTÉRIEUR

Pour la troisième année consécutive et sous la houlette du ministère de l'Europe et des affaires étrangères, un document de politique transversale (DPT) *Développement international de l'économie française et du commerce extérieur* sera réalisé. Il rassemble l'ensemble des crédits et les dispositifs de performance associés aux 12 programmes budgétaires qui concourent à la politique du commerce extérieur.

La fragmentation de l'effort budgétaire n'est que le reflet d'un partage de compétences très complexe où intervient une myriade d'acteurs au niveau de l'administration centrale. Si le ministère de l'Europe et des affaires étrangères est désormais bien identifié comme le chef de file de la politique de soutien au commerce extérieur, la mise en œuvre de celle-ci mobilise les moyens de plusieurs administrations relevant de périmètres ministériels différents.

LISTE DES PROGRAMMES BUDGÉTAIRES CONCOURANT À LA POLITIQUE DU COMMERCE EXTÉRIEUR

Numéro et intitulé du programme	Mission
185 – Diplomatie culturelle et d'influence	Action extérieure de l'État
151 – Français à l'étranger et affaires consulaires	Action extérieure de l'État
110 – Aide économique et financière au développement	Aide publique au développement
134 – Développement des entreprises et régulations	Économie
305 – Stratégie économique et fiscale	Économie
114 – Appels en garantie de l'État (crédits évaluatifs)	Engagements financiers de l'État
851 – Prêts à des États étrangers en vue de faciliter la vente de biens et de services concourant au développement du commerce extérieur de la France	Prêts à des États étrangers
302 – Facilitation et sécurisation des échanges	Gestion des finances publiques et des ressources humaines
144 – Environnement et prospective de la politique de défense	Défense
219 – Sport	Sport, jeunesse et vie associative
112 – Impulsion et coordination de la politique d'aménagement du territoire	Cohésion des territoires
146 – Équipement des forces	Défense

Source : Document de politique transversale annexé au projet de loi de finances pour 2019.

En application des dispositions qui encadrent l'exercice budgétaire annuel, la politique de soutien au commerce extérieur ne pourra pas, à court terme, être portée budgétairement par un seul programme. En effet,

l'article 10 de la loi organique relative aux lois de finances ⁽¹⁾ précise que les crédits relatifs à la mise en œuvre des garanties accordées par l'État ont un caractère évaluatif et qu'« *ils sont ouverts sur des programmes distincts des programmes dotés de crédits limitatifs [...]* ».

Cette disposition conduit donc à inscrire sur le programme n° 114 *Appels en garantie de l'État* les crédits ouverts pour couvrir les dépenses occasionnées par la mise en œuvre des garanties liées au développement international de l'économie française et accordées à des entreprises par BPI Assurance Export au nom et pour le compte de l'État.

En outre, compte tenu de leur caractère industriel et commercial, les opérations financières liées aux garanties export sont retracées dans le compte de commerce n° 915 *Soutien financier au commerce extérieur*, comme prévu par l'article 22 de la LOLF.

Si la création du DPT a conduit à rendre l'action de l'État en matière de commerce extérieur plus lisible, la publication de ce document fait l'objet d'un certain retard chaque année, qui rend difficile – voire impossible – son utilisation en amont de la rédaction du rapport spécial.

Le rapporteur spécial regrette le retard systématique de la publication de ce document de politique transversale. Il forme le vœu que le délai de dépôt de cette annexe générale au projet de loi de finances soit avancé au moment du dépôt du projet de loi de finances, comme le recommande la mission d'information relative à la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances ⁽²⁾.

(1) *Loi organique n° 2001-692 du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances.*

(2) *Rapport d'information (n° 2210, XV^e législature) de M. Laurent Saint-Martin au nom de la mission d'information relative à la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances, septembre 2019, pp. 145-146.*

I. LA MISE EN ŒUVRE DE LA TEAM FRANCE EXPORT (TFE) : DES PREMIERS RÉSULTATS ENCOURAGEANTS, AUSSI BIEN EN RÉGIONS QU'À L'INTERNATIONAL

Lancée à Roubaix le 23 février 2018, la nouvelle stratégie du Gouvernement en matière de commerce extérieur vise à **rationaliser le dispositif public de soutien à l'internationalisation des entreprises** autour des opérateurs principaux : Business France, CCI France et Bpifrance.

Rassemblés autour de la bannière « *Équipe de France à l'export* », officiellement dénommée Team France Export, ces trois opérateurs proposent désormais aux petites et moyennes entreprises (PME) ainsi qu'aux entreprises de taille intermédiaire (ETI), un dispositif unifié, complet et personnalisé d'accompagnement, avec des **guichets uniques en régions** et des **correspondants uniques à l'international**.

A. UNE RÉFORME PORTÉE PAR UNE COMPLÉMENTARITÉ NOUVELLE ENTRE LES MINISTÈRES CONCERNÉS

Longtemps source de tensions inavouées entre le ministère de l'économie et des finances et le ministère de l'Europe et des affaires étrangères, la compétence du Quai d'Orsay en matière de commerce extérieur semble aujourd'hui être exercée dans un climat plus apaisé et serein.

Au niveau des administrations centrales, la mise en œuvre de la Team France Export a donc favorisé le rapprochement de ces deux administrations aux compétences distinctes mais complémentaires. Elles travaillent ensemble au quotidien dans l'objectif de faire réussir la réforme.

1. Une complémentarité de plus en plus forte entre la direction générale du Trésor et la direction générale de la Mondialisation

a. Le bilan du transfert des fonctions support au Quai d'Orsay

En 2014, le transfert de la compétence « commerce extérieur » au ministère des affaires étrangères et du développement international a nécessité **l'intervention d'une convention pour fixer les compétences de chacune des directions**. Signée le 15 juillet 2014, cette convention est venue préciser les modalités de la collaboration entre les deux ministères, afin d'assurer la cohérence de l'action de l'État dans le domaine du commerce extérieur. Elle a par ailleurs posé un principe général : tous les services chargés du commerce extérieur et du développement international, quel que soit leur ministère de rattachement, doivent œuvrer en bonne intelligence, en s'assurant d'une

parfaite circulation de l'information, et en veillant à la bonne exécution des instructions des ministres compétents.

Comme l'indique le projet annuel de performances de la mission *Économie* (action n° 2 *Développement international de l'économie française* du programme n° 305 *Stratégie économique et fiscale*), depuis le 1^{er} janvier 2019, les dépenses courantes des services économiques (fournitures, téléphonie, frais de réception, documentation, frais de déplacement, acquisition de véhicule) sont portées par le programme n° 105 *Action de la France en Europe et dans le monde* de la mission *Action extérieure de l'État*, mise en œuvre par le ministère de l'Europe et des affaires étrangères. Les dépenses immobilières en fonctionnement et en investissement sont également transférées.

Les deux administrations ont confirmé, avec certitude, qu'aucun nouveau transfert de compétences, au-delà de ce qui a déjà été effectué, n'est envisagé à ce jour.

b. Une réorganisation de la diplomatie économique pour mieux piloter le suivi sectoriel des entreprises à l'export

Depuis le 1^{er} janvier 2019, **la direction de la diplomatie économique (DDE) s'est substituée à l'ancienne direction des entreprises, de l'économie internationale et de la promotion du tourisme (DEEIT)** ⁽¹⁾ au sein de la direction générale de la mondialisation, de la culture, de l'enseignement et du développement international (DGM). Cette réorganisation a notamment pour vocation d'adapter l'organisation des services à la réforme de la Team France Export, et plus globalement à la stratégie du Gouvernement en matière de commerce extérieur.

Parmi ses missions, la nouvelle direction est notamment **chargée de piloter le suivi sectoriel des entreprises à l'export** et de coordonner les travaux des personnalités chargées de fédérer les secteurs prioritaires à l'export. Elle apporte également son soutien aux directions géographiques du ministère. Ainsi, la direction de la diplomatie économique se veut être le point de contact principal des entreprises au Quai d'Orsay, que ce soit pour les grands groupes ou pour les PME.

Selon les représentants de la direction de la diplomatie économique, auditionnés par le rapporteur, *« il apparaît donc que le fonctionnement de cette direction a été conçu pour avoir la **complémentarité la plus forte possible avec la DG Trésor** : en termes de réseaux, [...] d'approches – structurées à partir du travail sur l'offre et la compétitivité pour le Trésor, de la demande, de l'analyse des marchés et de la vision micro-économique des entreprises*

(1) Cette réorganisation est issue de l'application du décret n° 2018-1284 du 28 décembre 2018 modifiant le décret n° 2012-1511 du 28 décembre 2012 portant organisation de l'administration centrale du ministère des affaires étrangères et de l'arrêté du 28 décembre 2018 modifiant l'arrêté du 28 décembre 2012 relatif à l'organisation de l'administration centrale du ministère des affaires étrangères.

pour le MEAE et de compétences - accent sur l'analyse macro-économique et la gestion des outils financiers pour le Trésor, sur la connaissance des secteurs et l'analyse géoéconomique et géostratégique pour le MEAE. »

2. Une coopération en voie de stabilisation

La coopération entre la direction générale du Trésor et la direction générale de la mondialisation se traduit par des échanges plus fréquents entre les personnels des administrations et par la réalisation de projets en commun.

a. Des échanges plus réguliers entre les administrations

À la suite des auditions de la direction générale du Trésor et de la direction de la diplomatie économique, **le rapporteur a identifié les domaines dans lesquels la coopération pourrait encore être renforcée, afin de favoriser des échanges plus réguliers entre les ministères.**

D'une part, la **coopération dans la gestion des réseaux des administrations à l'international pourrait être approfondie, aussi bien sur le terrain qu'au niveau central.** Il s'agit d'abord de favoriser les interactions entre le réseau des services économiques régionaux et le réseau diplomatique et consulaire, sur le terrain. L'expérimentation lancée en 2019, sur instruction du Premier ministre, de localisation des services économiques au sein des chancelleries diplomatiques dans six postes-test, s'inscrit dans cette logique. Au niveau central, le pilotage desdits réseaux doit être mieux coordonné. Les auditions des administrations en charge de la gestion de ces réseaux ont confirmé que les échanges étaient plus nombreux que par le passé et que les problèmes du quotidien étaient résolus en bonne intelligence.

D'autre part, le **renforcement des synergies pourrait résulter d'échanges de personnels plus fréquents**, de nature à permettre la construction d'une culture administrative commune et de rompre définitivement avec les habitudes de travail « en silos », qui ne facilitent pas le partage d'informations.

Le rapporteur spécial encourage le développement de ces pratiques de coopération et appelle à l'approfondissement de ces nouvelles méthodes de travail, qui favorisent la réactivité des interlocuteurs publics, au bénéfice du développement international des entreprises françaises.

b. Une action commune résolument orientée vers le développement des entreprises françaises à l'international : le suivi des dossiers prioritaires

En partenariat avec la direction générale du Trésor, la direction de la diplomatie économique élabore un outil interne de suivi des dossiers prioritaires de diplomatie économique depuis le début de l'année 2019. Cet outil est la traduction de la volonté du ministre de l'Europe et des affaires

étrangères, exprimée lors de la conférence des ambassadeurs et des ambassadrices de 2018, d'impliquer davantage le corps diplomatique dans l'identification et le suivi des dossiers prioritaires en matière économique.

Jusqu'à présent, cet outil a permis de recenser et de recueillir des informations relatives à plus de **1 000 dossiers suivis par 135 ambassades**. Il couvre un périmètre plus large que les seuls projets de contrats, la liste pouvant inclure les contentieux liés à l'activité d'une entreprise française à l'étranger, ou des projets d'investissement en France, dès lors qu'un soutien diplomatique est requis.

Ce suivi, qui repose pour l'heure sur le remplissage centralisé d'un tableau, sera renforcé d'ici quelques mois par le déploiement d'une plateforme en ligne commune aux deux ministères. Cette plateforme se présentera comme une interface d'échange d'informations en temps réel à l'usage des directions concernées (ensemble des directions géographiques et direction de la diplomatie économique pour le Quai d'Orsay et Direction générale du Trésor pour le ministère de l'économie et des finances). Actuellement en phase de développement par la direction des systèmes d'information du Quai d'Orsay, la plateforme en ligne fera l'objet d'une phase de test cet automne, associant les postes de présence diplomatique et la DG Trésor. Sous réserve des travaux complémentaires qui pourraient être conduits à l'issue de cette phase d'expérimentation, le déploiement à l'ensemble des postes est prévu pour début 2020.

Le rapporteur spécial souligne l'**importance de ce nouvel outil, symbole d'une complémentarité nouvelle** entre des administrations qui entretenaient autrefois des guerres picrocholines.

3. Une montée en charge progressive des outils de *benchmarking*

Jusqu'à la fin de la législature, le rapporteur spécial a pour ambition de réaliser, dans le cadre des rapports spéciaux d'exécution annexés à la loi de règlement, un **comparatif entre les dispositifs de soutien public à l'internationalisation des entreprises** des grands pays européens exportateurs (Allemagne, Grande-Bretagne, Italie, Espagne, etc.)

La direction générale du Trésor et la direction de la diplomatie économique ont fait savoir qu'elles n'avaient pas encore développé d'outil spécifiquement dédié à l'analyse comparative de ces dispositifs. Si elles s'accordent à dire que la conception d'un tel outil serait utile pour améliorer le dispositif français, elles soulèvent conjointement les difficultés que poserait son élaboration. D'une part, il est difficile d'effectuer des comparaisons en termes budgétaires puisque **les acteurs étrangers interviennent sur des périmètres différents**. D'autre part, le contexte macroéconomique joue un rôle significatif en matière de résultats du commerce extérieur, si bien qu'il est

peu aisé de distinguer les effets liés à la conjoncture des effets directement causés par chaque dispositif.

Le rapporteur spécial se félicite de la meilleure prise en compte du *benchmarking* au sein des administrations centrales, il renouvelle son souhait de **placer le *benchmarking* à un niveau prioritaire, dans l'affectation des missions confiées à toutes les parties prenantes de la Team France Export**. À l'issue de la législature, il aspire à ce que la pratique du parangonnage soit systématisée au sein des administrations chargées de conduire la réforme, plus spécifiquement au niveau central.

B. LA MISE EN PLACE DES GUICHETS UNIQUES EN RÉGIONS

Sous l'égide coordinatrice des régions, les guichets uniques sont en cours de déploiement sur tout le territoire français. Ils s'appuient sur une collaboration étroite entre les chambres régionales de commerce et d'industrie (CCIR) et Business France, qui **dispose désormais d'une assise territoriale**. Des outils numériques ont vocation à démultiplier les retombées des guichets uniques en termes de projets d'exportation.

1. La région, cheffe de file de l'équipe de France à l'export

La loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République ⁽¹⁾, dite « loi NOTRe », a conforté le rôle de la région en matière économique. Ainsi, la mise en œuvre de la Team France Export sur l'ensemble du territoire français repose sur le rôle de coordination et de pilotage des régions. Elles sont notamment chargées d'élaborer un schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), conçu comme un document de programmation à valeur prescriptive et une feuille de route applicable de 2017 à 2021.

Le déploiement des équipes régionales de la Team France Export repose sur la signature de conventions entre toutes les parties prenantes. À la date de l'écriture du présent rapport, **dix conventions ont été signées entre les régions, l'État, Business France, les CCI régionales et Bpifrance**. D'ici la fin de l'année 2019, les trois dernières régions ⁽²⁾ de France métropolitaine devraient avoir signé leurs conventions. Dans les territoires d'outre-mer, la Réunion et la Martinique pourraient aussi avoir signé leurs conventions.

Cependant, le renforcement du rôle des régions ne doit pas être un frein au développement d'une marque unique et lisible du pavillon

(1) Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

(2) Il s'agit des régions Île-de-France, Occitanie et Grand Est. La TFE en Corse est aussi en cours de formalisation.

français, qui soit reconnue à l'étranger. De manière parfaitement légitime, l'ensemble des régions a pris soin de définir une identité propre, afin de créer des marques régionales, sources de visibilité, aussi bien sur le plan national que sur le plan international.

Si cette pratique peut être encouragée dans le domaine de l'action culturelle ou de la coopération entre régions transfrontalières, elle doit s'exercer avec une **vigilance particulière en matière de commerce international**. Plus que la diffusion d'une marque régionale, c'est bien un modèle de savoir-faire français qui doit mieux s'exporter à l'international. Dans le cadre de la réforme du commerce extérieur, les régions peuvent fixer leurs priorités mais **l'État doit veiller à maintenir un déploiement cohérent de la Team France Export au niveau national**.

2. Une collaboration de plus en plus étroite entre les personnels de CCI France et de Business France dans tous les territoires

Au-delà de la signature d'un accord stratégique entre Business France et CCI France, la collaboration entre les deux structures prend la forme d'une fusion des personnels au sein d'une seule et même équipe.

a. La signature d'un accord stratégique entre Business France et CCI France

Le 14 mai 2019, Business France et CCI France ont signé un accord stratégique qui couvre la période allant jusqu'au 31 décembre 2021, date à laquelle le contrat d'objectifs et de performance signé entre l'État et CCI France arrivera à échéance.

Cet accord **formalise les engagements pris conjointement par Business France et CCI France** et constitue le texte fondamental de mise en œuvre de la réforme de la Team France Export. Il prévoit, autour de 7 objectifs principaux ⁽¹⁾, les termes de la coopération entre les acteurs.

L'accord prévoit aussi le **mode de gouvernance** de la Team France Export. D'une part, un **comité de pilotage stratégique (COPIL)**, composé notamment du président de CCI France et du directeur général de Business France, constitue l'autorité en charge de la mise en œuvre de la réforme. D'autre part, un **groupe de liaison** est chargé de mettre en œuvre l'ensemble des décisions validées par le COPIL.

b. La présence de conseillers internationaux sur le terrain : des interlocuteurs uniques pour les entreprises

À ce jour, près de 250 conseillers internationaux sont déployés au sein des CCI régionales. À terme, ils devraient venir au contact de 40 000 entreprises, ciblées pour leur potentiel export. Parmi ces

(1) Parmi ces objectifs : rationalisation de l'offre d'accompagnement des entreprises, déploiement de la TFE dans chaque région, promotion de la TFE dans les territoires, gouvernance commune, etc.

250 conseillers, on compte 160 personnes issues des CCI et 80 personnes issues de Business France dont 40 personnes appartenant à une équipe qui préexistait à la réforme. 10 personnes, appelées « coordinateurs », sont aussi chargées de favoriser la coordination entre les sièges de Business France et de CCI France et les régions.

Les entreprises ont désormais un accès facilité au dispositif de soutien public à l'export puisqu'un seul interlocuteur est en mesure de leur présenter toute la palette des offres publiques, ainsi que des meilleures offres du secteur privé. Considéré dans la réforme comme un véritable chargé de clientèle, chaque conseiller est aussi spécialisé dans le secteur d'activité des entreprises qu'il suit. Face au chef d'entreprise, le conseiller international, est responsable du développement international de l'entreprise sur le long terme.

Ainsi, en fonction du secteur d'activité de l'entreprise et de sa stratégie de croissance, il peut proposer une offre de préparation en France en format présentiel ou *webinar*, du *mentoring*, des espaces d'exposition dans les plus grands salons internationaux, des missions sur-mesure de prospection ou d'accélération à l'international, le VIE, toutes les aides régionales à l'export et les offres de financements et de garanties de Bpifrance.

De façon générale, l'article 3 de l'accord stratégique prévoit de « *déployer des équipes mixtes de conseillers internationaux sur le terrain* ». Il précise également que Business France et CCI France « *faciliteront [...] les mobilités entre les deux réseaux quand une opportunité métier International se fera jour. Les DRH de Business France et le DRH de CCI France collationneront ces opportunités et étudieront des possibilités de mouvement entre les deux réseaux* »⁽¹⁾.

3. Le déploiement d'outils numériques régionalisés

Afin de mettre la technologie numérique au service de la réforme du commerce extérieur, deux outils numériques ont vu le jour, pour un **coût total de 10 millions d'euros**. Dans ce cadre, la Team France Export, soutenu par les deux ministères, a bénéficié du concours du Fonds pour la transformation de l'action publique (FTAP)⁽²⁾ à hauteur de 6 millions d'euros. Au total, les deux projets numériques présentés ci-après devraient permettre de réaliser 21,5 millions d'euros d'économies sur 4 ans.

(1) *Accord stratégique entre CCI France et Business France pour la mise en œuvre de la Team France Export*, p. 7.

(2) *Doté de 700 millions d'euros sur une période de 5 ans (2018-2022), ce fonds a été créé au titre du Grand plan d'investissement, annoncé par le Premier ministre le 25 septembre 2017. Les projets numériques de la Team France Export ont été retenus au titre du deuxième appel à projets du FTAP, dont les résultats ont été annoncés par le ministre de l'action et des comptes publics le 12 novembre 2018.*

a. Le lancement officiel de la plateforme des solutions

Après une phase de test dans deux régions (Normandie et Auvergne Rhône-Alpes) au cours du printemps dernier, la plateforme des solutions a fait l'objet d'un lancement simultané des 14 plateformes régionales lors d'un événement officiel le 17 juin dernier à Rouen.

Cette plateforme des solutions repose sur un site internet accessible à toutes les entreprises ayant un projet de développement à l'export et répertorie des prestataires de services à l'export, publics et privés. Elle se fonde sur une architecture nationale unique mais est déclinée dans chaque région : les entreprises se rendent sur le site www.teamfrance-export.fr et ont ensuite accès à 14 portails régionaux (13 pour la métropole et 1 pour l'outre-mer) pour bénéficier d'un service et d'informations de proximité, utiles à leur développement sur les marchés étrangers.

Cet outil constitue la **matérialisation numérique du guichet unique** d'accompagnement à l'export notamment à travers les objectifs suivants :

- fédérer l'ensemble des porteurs de solutions publics et privés, ainsi que les donneurs d'ordre publics (à la fois État et Régions), dans une approche mutualisée et collaborative ;

- constituer de manière organisée un véritable centre de ressources et de conseil ;

- renforcer l'efficacité du dispositif d'accompagnement export en permettant d'accompagner davantage d'entreprises, au meilleur moment de leur développement et pour leur proposer les solutions les plus adaptées à leurs besoins ;

- offrir une expérience client enrichie et facilitée au bénéfice des entreprises.

L'originalité du dispositif repose sur le fait qu'il s'adresse principalement aux **entreprises non exportatrices qui pourraient le devenir** (estimées à 250 000) et aux **exportatrices irrégulières ou très peu exportatrices** (estimées à 60 000) qui ne bénéficient pas encore d'un accompagnement personnalisé et qui ont besoin d'être informées sur les opportunités offertes par les marchés internationaux, préparées et accompagnées dans leurs démarches à l'international.

Le budget total relatif à la conception et au développement de l'outil représente un investissement de **1,6 million d'euros sur la période 2018-2020** pour Business France. Le financement de cet investissement est assuré à hauteur de 1 million d'euros par le FTAP et à hauteur de 0,6 million d'euros par Business France sur ses fonds propres.

Selon les réponses au questionnaire budgétaire, une contribution symbolique des régions pour participer aux frais d'hébergement et de maintenance à compter de 2020 est en cours de discussion.

b. Le lancement expérimental du e-CRM « One Team » : outil partagé de la relation client

Après une phase d'expérimentation dans 4 régions pilotes en avril 2019 (Hauts-de-France, Ile-de-France, Nouvelle-Aquitaine et Normandie), cet outil est aujourd'hui en cours de déploiement dans l'ensemble des régions françaises jusqu'à la fin de l'année.

Grâce à cet outil, les guichets uniques en France et les correspondants uniques à l'étranger suivront les entreprises accompagnées tout au long de leur parcours à l'export. À terme, l'e-CRM sera l'outil de travail quotidien de la Team France Export. Les conseillers internationaux s'appuieront sur cet outil dans le cadre de leurs échanges avec les entreprises qu'ils suivent.

L'e-CRM « One Team » est constitué de deux volets :

– une **base de contacts** (celle des entreprises exportatrices françaises et des investisseurs potentiels) constituée en mutualisant celle de Business France (en France comme à l'étranger) et des CCI. Elle sera alimentée au fil de l'eau par la plateforme numérique des solutions à l'export ;

– de nombreuses **fonctionnalités de GRC** (gestion de la relation client).

Selon les personnes auditionnées par le rapporteur, le fonctionnement du e-CRM repose sur le **principe du « parcours client »**, depuis l'expression d'un intérêt par l'entreprise, jusqu'à l'enquête de sa satisfaction et de l'impact de celle-ci en termes de nouveaux courants d'affaires à l'export.

La conception et le déploiement de cet e-CRM représentent un investissement important, de près de 9 millions d'euros sur 5 ans (2018-2022). Le financement est assuré à hauteur de 5,3 millions d'euros par le FTAP et à hauteur de 3,6 millions d'euros par Business France sur ses fonds propres.

Le rapporteur spécial se félicite de la mise en œuvre de ces outils numériques régionalisés qui sont de nature à exploiter l'immense potentiel à l'export des entreprises du pays, compte tenu du fin maillage du tissu productif sur lequel ils devraient déboucher. Ces outils symbolisent le partenariat étroit entre Business France et CCI France. Les gains de simplicité, de lisibilité et de proximité offerts aux entreprises sont à souligner.

Le déploiement de la Team France Export dans la région Centre-Val de Loire : chiffres clés

Pour l'année 2018, le commerce extérieur de la région enregistre un excédent de 875 millions d'euros. Cette bonne performance s'explique notamment par des volumes d'exportation proches des 5 milliards d'euros par trimestre.

Dans ce contexte, la Team France Export a entamé son déploiement. Une équipe de 9 conseillers internationaux est à la disposition des entreprises. Cette équipe représente un total de 8,2 équivalents temps plein (ETP) dont 5,7 relevant de la CCI régionale et 2,5 relevant de Business France.

En 2019, 108 entreprises ont été préparées et projetées à l'international. 285 rendez-vous en entreprise ont été réalisés. L'agence de développement régional DEV'UP a organisé près de 53 opérations collectives (salons, déplacements, etc.) Une mission à l'étranger a par ailleurs été conduite avec 7 entreprises participantes.

C. UNE SITUATION PLUS HÉTÉROGÈNE À L'INTERNATIONAL

Selon les orientations de la réforme du commerce extérieur fixées par le Gouvernement, le **dispositif de soutien public à l'export a été rationalisé autour d'un opérateur unique : Business France**. Si cet opérateur reste implanté dans une cinquantaine de pays pour accompagner les entreprises, son activité s'exerce désormais en partenariat étroit avec des acteurs privés locaux.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, des concessions de service public et des marchés publics de services sont mis en œuvre. Le recours au référencement d'opérateurs privés est aussi une solution alternative, dans les pays où Business France ne dispose pas, ou plus de bureau. **L'objectif est de permettre à la Team France Export d'assurer un service de qualité dans plus de 100 pays étrangers d'ici 2022 contre 63 aujourd'hui.**

1. Les concessions de service public et les marchés publics de services

Même lorsque l'opérateur Business France n'est pas présent au sein d'un pays étranger, **la logique de correspondant unique est maintenue** : le service public de soutien des entreprises à l'export est alors confié à un acteur privé, sélectionné à l'issue d'une procédure de sélection transparente qui respecte l'ensemble des règles de la commande publique (avis de concession ou appel d'offres pour un marché public). Deux configurations sont donc possibles.

a. Les concessions de service public

Dans le cas d'une concession de service public, Business France charge un opérateur privé d'assurer, à son propre compte, un service public, en se rémunérant directement auprès des usagers. La durée du contrat est de 3 ans renouvelable une fois pour une période de 2 ans. Le concessionnaire est le correspondant unique pour la Team France Export.

La concession porte sur l'ensemble de l'offre de services « export » de Business France, hors VIE et salons. Les concessionnaires de service public auront accès à partir de 2020 à l'outil e-CRM « One Team ».

À la date du présent rapport, 6 pays sont concernés par ce schéma de délégation : Belgique, Norvège, Philippines, Singapour, Maroc et Hongrie. Pour chacun des 6 concessionnaires, les objectifs en termes de nombre d'entreprises à accompagner annuellement ont été fixés en deçà des résultats des bureaux de l'agence dans les pays concernés sur les trois dernières années. Cela permet au concessionnaire de s'approprier ses nouvelles missions et de tenir compte de la mise en place de la Team France Export en région.

b. Les marchés publics de service

Lorsque Business France conclut un contrat de prestation de services avec un opérateur privé, l'entité choisie réalise, pour le compte de Business France, une partie de l'offre du service de l'export sans toutefois en supporter le risque. Ces contrats de sous-traitance sont signés pour une période maximale de 4 ans (2 ans à la signature renouvelables deux fois pour un an).

Les marchés publics de service ont pour l'instant été conclus dans 3 pays Russie, Hong Kong et Japon.

2. La politique de référencement d'acteurs privés

Dans les pays où Business France ne conclut aucune concession de service public ni aucun marché public de services, une dernière option reste offerte, celle d'un **référencement non exclusif d'opérateurs privés** étant en mesure d'offrir des prestations d'accompagnement des entreprises. **Aucun correspondant unique n'est dans ce cas désigné.**

Dans sa phase de lancement, la durée des conventions entre Business France et les opérateurs privés est fixée à deux ans. **La politique de référencement se présente sous deux configurations différentes :**

– **une configuration « amont » dite d'« amorçage commercial »** afin d'aider les entreprises à exporter pour la première fois vers un pays qu'elles ont ciblé mais au sein duquel Business France ne dispose d'aucun bureau. Ainsi, dans la **quarantaine de pays où Business France n'est pas ou plus présent**, les consultations locales permettent de référencer entre 2 et

3 opérateurs privés locaux capables de fournir aux entreprises des services similaires à ceux que Business France pouvait traditionnellement offrir. Les premiers référencements d'amorçage commercial ont démarré au cours de l'été dernier et ils se poursuivront jusqu'en 2020. Les opérateurs référencés seront labellisés « *Partenaires Team France Export* » ;

– **une configuration « aval » dite d'« ancrage commercial »** afin d'accompagner l'entreprise dans le renforcement de sa présence sur le marché désiré. Dans ce cas, Business France dispose encore d'un bureau et mène une consultation locale pour référencer des opérateurs spécialisés afin de fournir aux entreprises des services complémentaires à ceux que l'opérateur propose mais ne faisant pas partie de ses missions. La procédure de référencement vise ici à retenir jusqu'à 3 acteurs privés selon les 4 volets suivants : le **droit et la fiscalité**, la **gestion administrative de filiales**, la **représentation commerciale** et l'**hébergement/domiciliation**. Les prestataires traiteront ensuite directement avec les PME et ETI françaises orientées. Les membres de la Team France Export recommandent les prestataires privés référencés, sans ordre de priorité.

3. L'élargissement au secteur privé des membres de l'équipe de France à l'export

Les chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger ainsi que les conseillers du commerce extérieur de la France ont un rôle à jouer dans le déploiement de la Team France Export à l'international.

a. Les chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger

Les chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger (CCI France International) sont des structures privées constituées en association à but non lucratif de droit local. Elles forment un réseau constitué de 124 CCI dans 93 pays et regroupent 37 500 adhérents. Elles emploient environ 1 200 collaborateurs dont 30 % de Français. Les CCI françaises à l'étranger s'autofinancent à hauteur de 99,3 % et connaissent une croissance continue dans tous les domaines (chiffre d'affaires, adhérents, personnel, surface de bureaux, événements organisés, entreprises accompagnées).

Jusqu'en 2018, des conventions de gré à gré étaient signées entre Business France et les CCI FI dans la majeure partie des pays où Business France dispose de bureaux. La mise en œuvre de la Team France Export s'accompagne d'une **évolution des modalités de conclusion et mise en œuvre de ces partenariats**. En effet, les CCI FI n'appartiennent pas, *de facto*, à la TFE et se trouvent, dans une certaine mesure, coupées du lien direct qu'elles entretenaient avec les CCI régionales françaises.

Cependant, les CCI FI peuvent devenir partenaires de la Team France Export selon deux modalités.

Premièrement, elles peuvent répondre aux appels d’offres lancés par Business France. Des appels d’offres ont ainsi été lancés dans 9 pays afin d’attribuer une concession de service public ou un marché public de service. Dans les 6 pays où des concessions de service public ont été attribuées (cf. *supra*) ce sont d’ailleurs les CCI FI qui ont remporté les appels d’offres au terme d’une procédure de mise en concurrence ouverte et transparente. Dans les 3 pays où des marchés publics de services ont été lancés (cf. *supra*), les CCI FI sont devenues les prestataires uniques de Business France au Japon et à Hong Kong et un lot sectoriel leur a été attribué en Russie.

Deuxièmement, elles peuvent participer aux procédures de référencement non exclusifs d’opérateurs privés dans lesquels Business France peut sélectionner jusqu’à trois prestataires privés. Certaines chambres ont déjà fait connaître leur intérêt dans certains pays. Les premiers résultats issus des procédures de référencement d’ancrage commercial montrent que les CCI FI y trouvent toute leur place. Ces référencements s’inscrivent en cohérence avec leur positionnement au cœur de l’écosystème local.

b. Les conseillers du commerce extérieur de la France (CCEF) : un acteur bénévole à mieux associer à la Team France Export

Quelque peu mis sur le banc de touche de l’équipe de France à l’export, les CCEF ont un rôle très complémentaire à celui des autres membres de l’équipe. Historiquement, la qualité des actions entreprises par les CCEF a été jugée trop disparate pour que le comité national des conseillers du commerce extérieur de la France soit parfaitement associé à la politique publique du commerce extérieur. Les CCEF semblent ainsi avoir été les « grands oubliés » dans la conception initiale de la réforme.

**Les conseillers du commerce extérieur de la France (CCEF) :
fer de lance du commerce extérieur français ?**

Les CCEF sont nommés par décret du Premier ministre, sur proposition du ministre compétent en matière de commerce extérieur. Ils sont choisis sur la base de leur expérience parmi les chefs d'entreprise et les professionnels indépendants qui contribuent au rayonnement international de la France.

Leur statut est régi par le décret n° 2010-663 du 17 juin 2010 portant réorganisation de l'institution des conseillers du commerce extérieur de la France. Lorsqu'ils résident en France, ils sont sous l'autorité du préfet de région et travaillent avec les directions régionales des entreprises, de la concurrence, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) et les CCIR. À l'étranger, leur action est guidée par les ambassades de France.

Au 1^{er} juillet 2019, les conseillers du commerce extérieur de la France (CCEF) sont 3 989 membres actifs dont 73 % résident à l'étranger et 27 % en France. Par grande zone géographique à l'étranger, l'Afrique/Océan indien représente 16,53 % des CCE, l'Amérique latine 7,23 %, l'Amérique du Nord 12,10 %, l'Asie Pacifique 22,28 %, l'Asie centrale-CEI 3,26 %, l'Europe (hors France) 25,26 % et le Maghreb/proche et moyen Orient 12,55 %.

Les CCEF ont ainsi un titre honorifique et mettent bénévolement leurs compétences et leur expérience au service du développement économique de la France. Les actions qu'ils mènent au quotidien sont très diverses mais ils sont généralement reconnus pour appuyer l'internationalisation des entreprises par l'organisation de rencontres avec les acteurs publics et privés du pays étranger dans lequel les entreprises françaises veulent exporter.

Cependant, le CNCCEF a engagé un profond mouvement de transformation de sa gouvernance et de son réseau, dans le cadre de la stratégie Team France Export. En matière déontologique, un comité d'éthique du CNCCEF a été mis en place en mars 2016, composé de membres CCEF et de deux représentants de l'État (DG Trésor et DG Mondialisation). Dans le cadre des travaux de ce comité, une charte de déontologie a été élaborée, explicitant les principes, les valeurs et les engagements des CCE dans le cadre de leurs missions.

Par ailleurs, le **réseau national du CNCCEF a évolué pour mieux correspondre à la nouvelle cartographie des régions françaises.** La réorganisation en cours de l'action de l'État dans les territoires nécessite aussi d'adapter le processus de sélection et de nomination des CCE en région. Une réflexion est en cours au sein des administrations compétentes afin d'aboutir à une nouvelle procédure pour la commission de sélection qui se réunira en juillet 2020.

Ce mouvement de refonte a débouché sur la signature d'une convention tripartite entre le CNCCEF, l'État et Business France, le 6 février 2019. Le directeur général de Business France, M. Christophe Lecourtier, a ainsi souligné le **caractère inédit de cette convention**, puisqu'elle est la première du genre à associer des acteurs non-membres de la TFE au *quadriumvirat* d'acteurs publics Régions, CCI France, Business France et Bpifrance. Concrètement, les solutions proposées par les CCEF aux entreprises ⁽¹⁾ devraient être intégrées aux plateformes régionales de solutions décrites précédemment. Des CCE référents ont été désignés pour être les points de contact de la TFE chez les CCEF. À ce jour, 34 référents ont été désignés en région et 110 dans les pays étrangers.

Le rapporteur spécial se félicite de la signature de cette convention mais forme le vœu qu'à l'avenir, les CCEF soient associés, de façon plus systématique, aux autres membres de la Team France Export, compte tenu de la valeur ajoutée que représente le partage d'expériences auprès des entreprises primo-exportatrices ou des entreprises exportatrices occasionnelles.

La conséquence de cet élargissement aux acteurs privés est claire : **en 2022, le réseau d'accompagnement à l'étranger de la Team France Export sera à 50 % effectué par des opérateurs privés contre 13 % aujourd'hui.**

(1) Au niveau national, les CCEF proposent notamment des actions labellisées « CCE Mentorat + » destinées à former les chefs d'entreprises à l'export et « CCE Financement + » dédié à l'accompagnement des PME et TPE vers des sources de financement innovantes.

II.

III. LA DIMINUTION DU FINANCEMENT PUBLIC DE LA TEAM FRANCE EXPORT : UN POTENTIEL OBSTACLE AU SUCCÈS DE LA RÉFORME

De façon générale, toutes les ressources budgétaires et fiscales des acteurs publics de la Team France Export sont en nette diminution. Par voie de conséquence, les opérateurs n'ont pas d'autres choix que celui d'augmenter leurs prix de facturation à l'égard des entreprises.

A. UNE BAISSÉ GÉNÉRALE ET CONTINUE DES RESSOURCES BUDGÉTAIRES ET FISCALES

1. Business France : une baisse tendancielle des ressources publiques et des emplois

Business France est un établissement public industriel et commercial (EPIC) placé sous la tutelle conjointe du ministère de l'Europe et des affaires étrangères, du ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales et du ministère de l'économie et des finances.

a. Un nouveau contrat d'objectifs et de moyens 2018-2022 décliné en 3 axes stratégiques

Le 28 décembre 2018, Business France a signé un nouveau contrat d'objectifs et de moyens (COM) avec ses ministères de tutelle. Ce COM donne un cadre financier à Business France pour l'exercice de ses missions au titre de la mise en œuvre de la Team France Export.

Ce contrat décline les objectifs stratégiques poursuivis par le Gouvernement en matière de commerce extérieur et présente le cadre financier de son action.

L'axe I – Réforme veille à la mise en place de la réforme Team France Export autour de 2 objectifs stratégiques et de 5 indicateurs-clés relatifs au déploiement de toutes les mesures prévues par la réforme.

L'axe II – Performance présente les indicateurs de performance de l'agence dans la réalisation de ses missions de service public de renforcement de l'internationalisation de l'économie française.

L'axe III – Ressources regroupe les indicateurs de gestion (maîtrise des effectifs, équilibre financier, masse salariale) qui ont pour objectif d'améliorer l'efficacité de la dépense publique et de contribuer aux efforts de rationalisation de l'État et de ses opérateurs à l'étranger.

b. Un contrat assorti de ressources budgétaires prévisibles mais en diminution

À travers ce COM, l'État s'est engagé sur la **prévisibilité de la subvention versée chaque année à Business France** afin de permettre à l'opérateur de mettre en œuvre la réforme Team France Export sans douter, d'une année sur l'autre, de ses futures ressources.

Du côté de l'État, deux engagements qui figurent au COM sont à souligner. D'une part, l'État a accepté de **baisser le taux de mise en réserve obligatoire à 0,5 % de la subvention**. D'autre part, la prévisibilité de la trajectoire est confortée. Business France verra ainsi la diminution de **2,50 millions d'euros par an de sa subvention inscrite en projet de loi de finances et versée par la DG Trésor** au titre de l'action n° 7 *Développement international des entreprises et attractivité du territoire* du programme n° 134 *Développement des entreprises et régulation*. Au total, la subvention de Business France diminuera de **10 millions d'euros sur la période 2018-2022**.

ÉVOLUTION DE LA SUBVENTION DE BUSINESS FRANCE SUR LA PÉRIODE 2018-2022

(en millions d'euros)

Subvention portée par l'action 07 du programme 134	2018	2019	2020	2021	2022	Évolution 2018-2022
	95,12	92,76	90,12	87,62	85,12	- 10,5%

Cette diminution tendancielle de la subvention devrait être compensée par une augmentation des ressources propres (cf. *infra*).

Du côté de Business France, outre les engagements précis en matière de résultats de politique publique dans chacun de ses métiers, l'agence a également pris des **engagements en matière de gestion (axe III du COM) pour 5 indicateurs**, dont le respect conditionne la prévisibilité sur la subvention : atteinte de l'équilibre financier, respect du schéma d'emplois, fermeture d'implantations à l'étranger, réduction de la masse salariale à l'étranger et mise en place d'une comptabilité analytique.

Ainsi, concernant son réseau à l'étranger, Business France s'est engagé sur deux indicateurs figurant au COM.

Le premier est relatif au déploiement de la Team France Export à l'étranger : au fil du déploiement des trois modalités possibles de continuité de service ⁽¹⁾, la TFE devra s'implanter dans 85 pays en 2022 contre 65 pays aujourd'hui. Business France a déjà prévu de déployer de telles solutions dans près de 100 pays.

(1) Concession de service public, marché public de services ou référencements d'opérateurs privés.

Le second est relatif à la variation nette cumulée du nombre d’implantations « export » : cet indicateur porte sur la fermeture des bureaux ou antennes de l’agence exerçant une activité d’accompagnement « export ». L’objectif fixé par le COM est la **fermeture de 15 implantations export par an dans le réseau entre 2020 et 2022.**

Le schéma d’emplois de Business France a également été fixé jusqu’en 2022. La rationalisation de l’organisation du dispositif de soutien public à l’export induite par la mise en place de la Team France Export a pour conséquence, la **perte de 90 ETP jusqu’en 2022, au rythme de 20 ETP par an à compter de 2018.**

ÉVOLUTION DES ETP DE BUSINESS FRANCE SUR LA PÉRIODE 2018-2022

(en ETP cumulés annuels)

Maîtrise des effectifs fixée par le COM	2018	2019	2020	2021	2022
	- 10	- 30	- 50	- 70	- 90

Le projet annuel de performances de la mission *Économie*, annexé au projet de loi de finances pour 2020, est cohérent avec le COM de Business France puisqu’il fixe le nombre d’emplois rémunérés par l’opérateur à 1 473 ETPT contre 1 493 ETPT budgétés en loi de finances pour 2019.

Le rapporteur soutient la mise en application du nouveau COM entre Business France et l’État dans la mesure où la prévisibilité est gage d’efficacité mais s’interroge toutefois sur la soutenabilité de la trajectoire, qui dépend essentiellement de la capacité de l’opérateur à augmenter ses ressources propres.

2. La baisse drastique des ressources fiscales du réseau des CCI

Le réseau des chambres de commerce et d’industrie (CCI) comprend **126 établissements publics** (18 chambres de commerce et d’industrie de région dont 5 d’outre-mer, 107 chambres de commerce et d’industrie territoriales dont 6 CCI départementales d’Île-de-France et 5 CCI locales) et son activité est prolongée au niveau international par l’action de 124 chambres de commerce et d’industrie françaises à l’international (CCI FI) réparties dans 93 pays (cf. *supra*). Elles emploient **17 000 agents publics** régis par un statut prévu par la **loi du 10 décembre 1952** ⁽¹⁾. Depuis l’entrée en vigueur de la loi PACTE ⁽²⁾, elles recrutent uniquement des personnes de droit privé.

Elles exercent, parmi les missions définies à l’article L. 710-1 du code de commerce, une mission d’appui aux entreprises, essentielle pour le soutien à l’exportation. Cette mission a par ailleurs vocation à prendre une plus grande

(1) Loi n° 52-1311 du 10 décembre 1952 relative à l’établissement obligatoire d’un statut du personnel administratif des chambres d’agriculture, des chambres de commerce et des chambres de métiers.

(2) Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

importance, compte tenu de la montée en puissance de la Team France Export dans les régions.

a. La réforme du réseau des CCI par la loi PACTE

La loi PACTE a engagé une profonde réforme des CCI, déclinée autour de 4 axes principaux. En premier lieu, la loi impose un **changement du modèle économique et le développement d'une offre de services payants**. En deuxième lieu, elle **renforce la tête de réseau CCI France** à qui est désormais affectée l'intégralité du produit de la taxe pour frais de chambres (TFC). Ce produit est ensuite réparti entre les CCI de région, sur la base des conventions d'objectifs et de moyens (COM) signées entre l'État, la CCI de région (CCIR) et CCI France (cf. *infra*). En troisième lieu, l'État peut développer de nouveaux outils pour **améliorer le pilotage de CCI France**. En dernier lieu, les CCIR doivent **développer la contractualisation et les coopérations** avec les collectivités territoriales et les autres réseaux consulaires.

b. Une très forte baisse de la taxe pour frais de chambres (TFC)

Pour exercer leurs missions, les CCI bénéficient principalement de la taxe pour frais de chambres (TFC) qui représente 31 % de leurs ressources en 2017. Elle a été instituée par l'article 9 de la loi du 23 juillet 2010⁽¹⁾. Conformément à l'article 1600 du code général des impôts, cette TFC se compose de deux contributions :

– de la taxe additionnelle à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (TA-CVAE) ;

– de la taxe additionnelle à la cotisation foncière des entreprises (TA-CFE).

Les CCI bénéficient aussi de la taxe d'apprentissage à laquelle s'ajoutent diverses subventions reçues (16 %). Elles développent également des activités marchandes leur permettant de se financer à hauteur de 38 % *via* des ressources propres.

Faisant suite à la publication de rapports successifs portant sur la réforme des CCI⁽²⁾, le ministre de l'économie et des finances a annoncé, lors de l'assemblée générale de CCI France le 10 juillet 2018, l'intention du Gouvernement de revoir le périmètre des missions des CCI financées par taxe

(1) Loi n° 2010-853 du 23 juillet 2010 relative aux réseaux consulaires, au commerce, à l'artisanat et aux services.

(2) Rapport de Jean-Philippe Demaël, Philippe Jurgensen et Jean-Jack Queyranne, Pour des aides simples et efficaces au service de la compétitivité : rapport sur les interventions économiques en faveur des entreprises dans le cadre de la modernisation de l'action publique (MAP), juin 2013 ; rapport conjoint IGF, CGE et CGEFI, Revue des missions et scénarios d'évolutions des chambres de commerce et d'industrie et des chambres des métiers et de l'artisanat, mars 2018.

affectée afin qu'elles contribuent, par une baisse du prélèvement sur les entreprises associé à la taxe affectée, à la baisse des impôts de production à hauteur de 400 millions d'euros d'ici 2022.

L'article 83 de la loi de finances pour 2019 a mis en place la première tranche de baisse de la TFC en fixant le plafond de la taxe additionnelle à la cotisation foncière à 349 millions d'euros en 2020, le plafond de cette taxe étant fixé à 449 millions d'euros en 2019. Parallèlement, la taxe additionnelle à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises est affectée, en 2019, à CCI France, à titre transitoire. En effet, à compter de l'année 2020 et dans la logique de la réforme mise en place par la loi Pacte, l'ensemble de la taxe doit être affecté directement à CCI France.

Dans le prolongement de la loi de finances initiale pour 2019, l'article 15 du projet de loi de finances pour 2020 prévoit ainsi une baisse totale d'imposition de 400 millions d'euros d'ici 2023. Par conséquent, la TFC devrait passer de 775 millions d'euros en 2018 à 375 millions d'euros en 2022. Cette baisse est intégralement répercutée sur le produit de la TACFE et nécessite de prévoir une trajectoire dégressive du taux de cette imposition. Pour garantir une diminution des prélèvements opérés sur les redevables de la TCCI de 400 millions d'euros, le taux unique de TACFE devra être ramené, à terme, à 0,8 %.

ÉVOLUTION DES PLAFONDS DE LA TAXE POUR FRAIS DE CHAMBRES DE 2015 À 2022

(en millions d'euros)

Année	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Évolution 2015- 2022
Plafonds de TFC	1 268	1 055	925	925	775	675	575	475	375	- 64,45 %
<i>dont TACFE</i>	549	549	549	549	549	449	349	-	-	-
<i>dont TACVAE</i>	719	506	376	376	226	226	226	-	-	-
Prélèvement France Télécom	28,9	28,9	28,9	28,9	28,9	28,9	28,9	28,9	28,9	-
TFC nette	1 239	1 026	896	896	746	646,1	546,1	446,1	346,1	- 66,27 %
Prélèvements exceptionnels	170	500	-	-	-	-	-	-	-	-

Source : réponses au questionnaire budgétaire.

c. La signature d'un nouveau contrat d'objectifs et de performance entre CCI France et l'État

Prévu par la loi PACTE, le contrat d'objectifs et de performance (COP) entre CCI France et l'État, qui dispose désormais d'une base légale à l'article L. 712-2 du code de commerce, a été signé le 15 avril 2019. Il opère un resserrement du périmètre des CCI en définissant les 5 missions prioritaires des CCI : l'entrepreneuriat, l'appui aux entreprises dans leurs

mutations, l'accompagnement des entreprises à l'international, la représentation des entreprises et l'appui aux territoires. Une certaine souplesse est toutefois laissée au réseau afin qu'il puisse s'adapter aux besoins des territoires et des entreprises qui y sont implantées.

L'axe n° 3 du COP « *L'accompagnement des entreprises à l'international* » définit les deux missions des CCI dans ce domaine. L'objectif de cet axe est bien « *d'accompagner les entreprises dans leur développement international, en vue d'augmenter le nombre des exportateurs et le volume des exportations* ». D'une part, elles doivent « *sensibiliser, informer, rencontrer et animer les entreprises sur les opportunités de l'international* ». D'autre part, elles doivent mettre en œuvre la Team France Export. Elles ont ainsi pour objectif de « *qualifier, préparer et projeter les prospects pour en faire des exportateurs dans le cadre de l'offre Team France Export*. »

S'agissant du partenariat qui lie CCI France et Business France dans le cadre de la Team France Export, le COP en fait une mission spécifique et prévoit la finalisation de la signature des accords entre les régions, les CCI de régions et Business France ainsi que la montée en charge de tous les dispositifs prévus par l'accord stratégique du 14 mai 2019, mentionné ci-avant.

d. Des répercussions lourdes de conséquences

L'article 48 de la loi PACTE confie, à compter de 2020, la répartition de la TFC entre chaque CCIR à CCI France, la rendant ainsi seule affectataire de cette taxe. Les nouveaux critères de cette répartition figurent désormais à l'article L.710-16 du code de commerce.

Cependant, le COP ne prévoit pas l'attribution d'un montant fixe de ressources à telle ou telle mission des CCI. Aucune ressource n'est donc définitivement établie pour financer l'activité de la TFE dans chacune des régions. Seul le volet « personnels en charge de la TFE » est précisé dans une annexe au COP, qui est retranscrite dans le tableau suivant.

**NOMBRE DE CONSEILLERS INTERNATIONAUX DES CCIR EN CHARGE
DES PORTEFEUILLES TEAM FRANCE EXPORT**

	Conseillers internationaux par CCIR	
	Nombre de collaborateurs	ETP
Auvergne Rhône-Alpes	32	24
Bourgogne France Comté	13	8,1
Centre Val-de-Loire	6	5,7
Grand Est	18	15
Hauts-de-France	12	9
Normandie	11	9
Nouvelle-Aquitaine	17	16
Occitanie	10	9
Provence Alpes Côte d'Azur	15	10,5
Paris Ile-de-France	18	17
Pays de la Loire	7	6,3
TOTAL	159	129,6

Source : annexe au COP conclu entre l'État et CCI France.

Par conséquent, les pourcentages minimaux et maximaux de TFC que chaque CCI de région devra consacrer à chaque axe, dont l'axe 3, seront déterminés par l'assemblée générale de CCI France puis précisés au sein de chaque COM lors de la déclinaison du COP avec chacun des régions. **Aujourd'hui, la part de TFC dédiée à l'activité « International » varie sensiblement d'une CCIR à une autre.** Le président de CCI France, M. Pierre Goguet, a indiqué qu'elle était comprise entre 3 % et 12 %. **La moyenne au niveau de l'ensemble du réseau serait donc aux alentours de 7 %.**

Le rapporteur appelle ainsi à ce que tous les moyens financiers nécessaires à une mise en œuvre complète de la Team France Export soient bien prévus dans la déclinaison du COP national en COM régionaux. S'il est constaté un manque de ressources, la clause de revoyure, prévue par le COP, devra être appliquée pour augmenter les ressources des CCI à due concurrence des coûts qu'elles supportent pour assurer l'accompagnement des entreprises à l'international.

Menée au nom de la recherche de synergies entre tous les acteurs locaux, la réforme portée par la loi PACTE et le COP a déjà entraîné des conséquences importantes sur les personnels employés les CCI. Les prévisions laissent à penser que cette baisse de ressources pourrait entraîner la **suppression de 3 000 à 4 000 postes dans tout le réseau d'ici 2022.**

3. La direction générale du Trésor : faire toujours plus et toujours mieux avec moins

L'action n° 02 *Développement international de l'économie française* du programme n° 305 *Stratégie économique et fiscale* porte une partie des dépenses du réseau international de la direction générale du Trésor (DG Trésor), la majeure partie des dépenses exécutées à l'étranger étant désormais supportée par le programme n° 105 *Action de la France en Europe et dans le monde* relevant du ministère de l'Europe et des affaires étrangères. La DG Trésor a ainsi **transféré un total de 79 emplois dits « support » et les crédits correspondants (6,4 millions d'euros) localement mais aussi à Paris**. Le Quai d'Orsay a également été rendu affectataire, sauf exception, des biens immobiliers de l'État à l'étranger et du parc automobile.

Un objectif d'économies a été recherché lors des mutualisations : partage du secrétariat, des chauffeurs et des traducteurs ; mutualisation renforcée dans les capitales accueillant plusieurs missions (Bruxelles, Rome ou Vienne) et mutualisation globale des achats locaux de toute nature. Une **convention interministérielle de gestion a été rédigée en novembre 2018** afin de préciser les conditions de la mise en œuvre de la réforme et du transfert.

a. La poursuite de la rationalisation du réseau à l'étranger

Au 31 décembre 2018, le réseau international du Trésor était composé de **128 implantations réparties dans 106 pays**, contre 130 implantations dans 108 pays en 2017. Ces implantations sont **réparties sur tous les continents** : 31 services économiques régionaux, 70 services économiques ; 5 représentations ou délégations permanentes auprès des institutions internationales et 22 délégués du chef de service régional, du chef de service économique, ou correspondants du chef de service économique.

Dans un contexte de contraction budgétaire, la DG Trésor a fermé ses implantations à Chicago, Los Angeles, Skopje, Bilbao, La Valette, Wellington, Nicosie et plus récemment, Tirana, Kaboul et Port Louis. Cependant, elle a adapté son réseau pour tenir compte des nouvelles zones de croissance. Elle a notamment réouvert le service économique de Téhéran en 2014 et le service économique de Tripoli en 2018, en résidence administrative à Tunis.

b. Des emplois et une masse salariale en net recul par rapport à 2019

Le financement consacré au réseau international du Trésor diminue encore fortement dans le **projet de loi de finances pour 2020 : 67,7 millions d'euros sont budgétés**, contre 75,4 millions d'euros en loi de finances initiale pour 2019 soit une baisse de 10,25 % en seulement un an. Sur ces 67,7 millions d'euros, 62,1 millions d'euros sont consacrés à des dépenses de personnel.

ÉVOLUTION DES CRÉDITS À DESTINATION DU RÉSEAU INTERNATIONAL DU TRÉSOR

(en millions d'euros)

Crédits de paiement (CP) de l'action 02 du programme 305	2016	2017	2018	LFI 2019	PLF 2020	Évolution 2016-2020
	83,4	84,5	86,4	75,4	67,7	- 18,8%

Source : documents budgétaires.

Cette baisse tendancielle du budget octroyé au réseau de la DG Trésor s'inscrit dans le cadre fixé par la réforme des réseaux de l'État à l'étranger (Action publique 2022), prévoyant notamment une **réduction de 10 % de la masse salariale des 20 000 agents de la France à l'étranger d'ici 2022**.

Ainsi, pour la DG Trésor, **la réduction de masse salariale attendue sur la période 2018-2022 s'élève à 3,6 millions d'euros soit un taux d'effort de 5,9 %**. Cette économie se traduit notamment par la suppression d'une vingtaine de postes, la fermeture d'implantations ainsi que la **requalification de certains postes** (remplacement de cadres A+ par des A ou de cadres A par des VIA).

Depuis 10 ans, entre 2008 et 2018, le réseau international du Trésor a vu ses effectifs baisser de 197 ETP, soit 25 % de ses effectifs (hors dévolution à l'agence Business France, qui a donné lieu au transfert de 839 ETP à Business France entre 2009 et 2012). Par conséquent, entre 2012 et 2018, les effectifs diminuent sur l'ensemble des zones, hormis l'Afrique. Au 1^{er} janvier 2019, le réseau compte **545 ETP**.

L'audition de la DG Trésor a permis de confirmer que, tout en respectant l'objectif de réduction de sa masse salariale à l'étranger qui lui a été fixé, la **DG Trésor pourra être amenée à effectuer**, en concertation avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, **des aménagements aux projections envisagées initialement jusqu'en 2022 pour mieux répondre aux besoins des entreprises**.

B. UNE BAISSÉ DU FINANCEMENT PUBLIC COMPENSÉE PAR UNE HAUSSE INÉVITABLE DE LA FACTURATION DES PRESTATIONS AUX ENTREPRISES

Que ce soit pour Business France ou CCI France, la baisse du financement public induit mécaniquement une hausse de la facturation aux entreprises afin d'équilibrer les modèles économiques de chaque structure. Si elle était trop élevée, cette augmentation du coût supporté par les entreprises désireuses d'exporter à l'étranger pourrait faire échec à l'atteinte des objectifs affichés dans le cadre de la réforme de la Team France Export.

1. Une hausse de la facturation aux entreprises concomitante à la baisse du financement public

Comme le rapporteur l'a déjà souligné dans son rapport spécial consacré au projet de loi de finances pour 2019 ⁽¹⁾, le modèle économique de Business France n'est viable que si l'opérateur est capable d'augmenter ses ressources propres. En effet, les deux subventions qu'il reçoit de la part de ses tutelles sont en baisse et sont insuffisantes pour couvrir toutes ses dépenses de personnel.

Ainsi, entre 2015 et 2018, les ressources propres de Business France ont augmenté de 26,3 millions d'euros, passant de 77,8 millions d'euros à 104,1 millions d'euros, soit une augmentation de près de 34 %. Ces bons résultats sont la conséquence de la hausse des revenus liés aux prestations aux entreprises et de la gestion des VIE. Dès lors, Business France a amélioré son taux de couverture des charges, qui s'établit en 2018 à 54,4 % contre 45,9 % en 2015.

Au regard des agences étrangères de promotion du commerce, Business France apparaît comme l'une des agences où la part de financement public est la plus faible. À terme, elle pourrait perdre en compétitivité par rapport aux opérateurs des pays concurrents. À titre d'exemple, la totalité du financement public de Business France – 103 millions d'euros en 2016 – est près de trois fois inférieure à son homologue britannique ⁽²⁾, qui a reçu 303 millions d'euros de la part de l'État en 2018. Ces disparités en termes de financement public se répercutent inévitablement sur le montant facturé aux entreprises : seuls 4 millions d'euros ont été facturés par l'agence britannique, contre 96 millions d'euros par Business France.

(1) Rapport spécial n° 1302 annexé au projet loi de finances pour 2019, octobre 2018.

(2) L'équivalent de Business France au Royaume-Uni est le Department of International Trade.

MONTANTS DE SUBVENTION PUBLIQUE ET TAUX DE FINANCEMENT PRIVÉ

(chiffres 2016, en millions d'euros)

Pays	Agence	Montant de la subvention de l'État	Montant facturé aux entreprises	Taux de financement privé
Allemagne	AHK + GTAI + AUMA	128 M€	282 M€	69 %*
France	Business France	103 M€	96 M€	48 %
Suède	Business Sweden	41 M€(2018)	29 M€(2018)	41 % (2018)
Espagne	ICEX	88 M€	23 M€	26 % (2018)
Corée	KOTRA	265 M€(2018)	72 M€(2018)	21 % (2018)
Japon	JETRO	260 M€	65 M€	20 % (2018)
Italie	ITA-ICE	184 M€(2018)	30 M€	14 % (2018)
Royaume-Uni	DIT-ITI division	303 M€(2018)	4 M€(2018)	1,5 % - 1,3 (2018)
États-Unis	Int. Trade Adm.	350 M€	services gratuits	0 %
Canada	SCS Canada	160 M€	0	0 %

*Le réseau des CCI allemandes à l'étranger (AHK) i) ne supportant pas les coûts du réseau des CCI en Allemagne (IHK et ii) intégrant dans sa facturation des activités liées au développement des entreprises étrangères sur le sol allemand, le taux de financement privé du dispositif allemand est mécaniquement gonflé.

Source : Business France, réponses au questionnaire budgétaire.

Concernant le réseau de CCI France, il est encore trop tôt pour tirer des conclusions sur les résultats du nouveau modèle économique, qui reste à préciser. Néanmoins, grâce aux nouvelles dispositions législatives issues de la loi PACTE, CCI France devrait développer une offre nationale de services recentrée sur ses principales missions et mieux adaptée aux besoins de ses clients, dont une partie croissante a vocation à être facturée. Au total, d'ici 2022, pour compenser la baisse de ressource fiscale affectée (400 millions d'euros), les CCI devront augmenter les prestations facturées aux entreprises de l'ordre de 150 millions d'euros, réaliser des économies liées à leur réorganisation à hauteur de 50 millions d'euros et économiser près de 200 millions d'euros par le recentrage des missions financées par la TFC.

Le rapporteur spécial se félicite que la mise en œuvre de la Team France Export permette la baisse des impositions pesant sur les entreprises et donc, indirectement, sur l'appareil exportateur français. Toutefois, il appelle à la plus grande vigilance concernant la faisabilité de cette trajectoire de baisse, qui devra faire l'objet d'un examen attentif lorsqu'il s'agira de fixer les nouveaux plafonds de la TFC dans le PLF 2021.

2. Des effets incertains

L'évaluation chiffrée des effets de cette hausse continue de la facturation aux entreprises est aujourd'hui difficile à réaliser. Toutefois, selon Gabriel Cumenge, sous-directeur *Financement international des Entreprises* à la DG Trésor, **la facturation par la TFE ne peut pas être considérée comme un frein à l'export des entreprises françaises prises dans leur globalité** pour plusieurs raisons.

D'une part, la facturation émise par la Team France Export est différenciée selon la taille des entreprises, en termes de chiffre d'affaires. Pour les TPE, les PME et les ETI, à qui la réforme est principalement destinée, les prestations sont rendues au titre de la mission de service public du dispositif et restent essentiellement subventionnées par l'État. Pour les grands groupes, la facturation s'effectue au prix de marché.

D'autre part, la nouvelle offre de services proposée par la Team France Export devrait permettre aux entreprises de réaliser des économies dans la conception de leurs schémas d'exportation à l'international. La centralisation de l'accès aux services et aux prestations qui découle naturellement de la réforme devrait contribuer à faire baisser le coût de leur plan de développement à l'international. En outre, la Team France Export n'est pas étrangère au principe de gratuité dans les outils qu'elle propose aux entreprises. Elle a ainsi élargi la gamme de services gratuits offerts aux entreprises ayant un projet de développement à l'export. Les plateformes numériques des solutions mettent à la disposition des entreprises une palette de services gratuits qui leur permettent, dans un premier temps, d'affiner leur projet et de vérifier qu'elles sont bien armées pour se développer à l'international.

Enfin, la Team France Export se positionne mieux que l'ancien système de soutien à l'export en termes de rapport qualité-prix. Selon les représentants de la Team France Export, c'est davantage la valeur perçue du service au regard du retour sur investissement escompté qui doit être prise en compte que le prix payé par les entreprises. Or, l'offre unifiée de prestations proposée par la Team France Export conduit à **mieux préparer les entreprises en amont, avec un service sur-mesure et de proximité, afin qu'elles concrétisent plus souvent leurs projets d'exportation en aval**, sur les marchés étrangers qu'elles ciblent. En d'autres termes, la conception de la réforme vise à optimiser les chances de réussite à l'export.

D'ici l'année prochaine, il faudra néanmoins mesurer l'efficacité des prestations rendues aux entreprises par une analyse fine et appropriée des indicateurs rattachés à la Team France Export. Parmi ces indicateurs, le taux de courants d'affaires des entreprises bénéficiaires des prestations de la TFE, dont les résultats pour 2019 seront connus début 2020, sera particulièrement pertinent pour confirmer ou infirmer ces premières hypothèses.

À l'avenir, il se peut que les bons résultats de la Team France Export conduisent à la hausse des crédits budgétaires octroyés aux opérateurs publics. Il serait naturellement plus simple de financer une politique éprouvée par le temps et qui aura déjà fait preuve de son efficacité dans le développement des entreprises à l'export.

Cependant, à l'heure actuelle, cette hausse de la facturation aux entreprises conduit à dégrader la compétitivité du dispositif français de soutien à l'internationalisation des entreprises. Dans d'autres pays, les entreprises paient beaucoup moins les prestations dont elle bénéficie, par exemple pour les frais liés à la présence sur les salons. D'où la nécessité de réaliser un *benchmarking* afin de mesurer l'effort budgétaire qu'il reste à fournir pour être au niveau des principaux pays concurrents.

C. BPI FRANCE ASSURANCE EXPORT : UNE RÉVISION DU PILOTAGE FINANCIER DE L'ASSURANCE-PROSPECTION ?

Depuis sa création en 1951, l'assurance prospection permet d'offrir aux entreprises – essentiellement des PME et ETI – une assurance contre le risque d'échec de leurs actions en matière de prospection sur les marchés étrangers. Sans équivalent dans les autres pays étrangers, ce dispositif est l'une des forces du dispositif français de soutien public à l'export.

Gérée par Bpifrance Assurance Export depuis le 1^{er} janvier 2017 ⁽¹⁾ pour le compte de l'État, elle permet de prendre en charge une partie des frais engagés par l'entreprise qui n'auraient pas pu être amortis par un niveau suffisant de chiffre d'affaires généré sur le marché ciblé. Elle prend ainsi en compte les dépenses liées aux déplacements à l'étranger, au recrutement et à la formation de salariés ainsi qu'au financement d'études de marché ou de création d'un site internet. Cette procédure s'adresse aux entreprises implantées en France, ayant un chiffre d'affaires inférieur à 500 millions d'euros.

À ce jour, Bpifrance compte au total près de 10 600 entreprises bénéficiaires pour un portefeuille de contrats représentant 1,8 milliard d'euros.

1. Le succès de l'assurance-prospection « nouvelle formule »

Depuis mai 2018, la nouvelle formule du produit phare de Bpifrance Export séduit de plus en plus d'entreprises, alors même que le schéma de financement de cette assurance fait l'objet d'une modification inscrite au projet de loi de finances pour 2020.

a. La réforme de mai 2018 : accroître la souplesse et la simplicité du dispositif

Depuis le 2 mai 2018, l'assurance-prospection a été simplifiée afin d'être plus attractive tout en demeurant responsabilisante pour les

(1) Depuis l'entrée en vigueur de l'article 103 de la loi n° 2015-1786 du 29 décembre 2015 de finances rectificative pour 2015, Bpifrance Assurance Export, filiale de Bpifrance, est chargée de la gestion des garanties publiques prévues par les articles L. 432-1 à L. 432-5 du code des assurances, qui couvrent des opérations d'assurance (assurance-crédit, garantie du risque exportateur, garantie de change, garantie du risque économique, assurance prospection) pour le compte de l'État, sous son contrôle et en son nom. Ces garanties étaient auparavant gérées par la Coface.

entreprises. Elle repose désormais sur une avance à 50 % des dépenses couvertes, en contrepartie de l'introduction d'un remboursement forfaitaire de 30 %, même en cas d'échec de la prospection ⁽¹⁾. **Cette avance incite les entreprises à tenter l'aventure de l'export en dépit de l'incertitude quant au gain de chiffre d'affaires qu'elles pourraient réaliser sur les marchés ciblés.** Dès le début du contrat, elles connaissent le montant de leurs indemnités et disposent immédiatement de 50 % de ces dernières. Lors de la période de garantie, dès que les entreprises ayant souscrit un contrat d'assurance ont engagé le montant maximal des dépenses qui leur avait été garanti, elles peuvent présenter leur état de dépenses à Bpifrance Assurance Export et toucher le solde de leurs indemnités si leurs dépenses sont conformes à ce qu'elles avaient présenté lors de l'élaboration de leur dossier.

En outre, cette avance n'est remboursée progressivement qu'à l'issue d'une période de franchise de deux ans. L'entreprise bénéficiaire peut ainsi se lancer à l'international en disposant d'un soutien en trésorerie, engager librement ses dépenses au cours des deux à trois premières années de garantie, toucher le solde de ses indemnités et continuer à développer son accès aux nouveaux marchés conquis à l'occasion des deux années de grâce avant de commencer le remboursement des sommes perçues. **En 2018, 1 341 entreprises ont ainsi souscrit un contrat d'assurance-prospection pour un montant total de 226 millions d'euros.**

b. Le schéma de financement de l'assurance-prospection

Le transfert des garanties publiques à l'international s'est traduit par une modification du **schéma budgétaire associé** qui repose désormais sur le **compte de commerce 915 Soutien financier au commerce extérieur** ⁽²⁾. Ce compte retrace les dépenses (versement des indemnités) et les recettes (encaissement des primes et récupérations) des produits commercialisés par Bpifrance. Sur ce compte, certains dispositifs sont excédentaires, quand d'autres sont déficitaires et nécessitent un abondement en provenance du budget général de l'État.

Les comptes de commerce

En vertu de l'article 22 de la loi organique relative aux lois de finances, « les comptes de commerce retracent des opérations de caractère industriel et commercial effectuées à titre accessoire par des services de l'État non dotés de la personnalité morale. Les évaluations de recettes et les prévisions de dépenses de ces comptes ont un caractère indicatif. Seul le découvert fixé pour chacun d'entre eux a un caractère limitatif. Sauf dérogation expresse prévue par une loi de finances, il est interdit d'exécuter, au titre de ces comptes, des opérations d'investissement financier, de prêts ou d'avances, ainsi que des opérations d'emprunt. »

(1) L'annexe II du présent rapport revient, de façon schématique, sur les modalités de la nouvelle assurance-prospection.

(2) Créé en vertu de l'article 47 de la loi n° 2016-1917 du 29 décembre 2016 de finances pour 2017.

Dans le cas de l'assurance-prospection, qui est un produit structurellement déficitaire, chaque année *n*, le programme 114 *Appels en garanties de l'État* de la mission *Engagements financiers de l'État* permet de compenser le déficit constaté de l'année *n-1* sur le compte de commerce. Ainsi, pour l'année 2019, 69,5 millions d'euros étaient inscrits sur l'action 4 *Développement international de l'économie française* sur ce programme afin de financer les déficits de l'assurance-prospection (43,5 millions d'euros), du risque exportateur (25 millions d'euros) et de l'assurance-change (1 million d'euros).

Pour l'assurance-crédit et l'assurance-investissement, le compte de commerce est au contraire largement excédentaire, à hauteur de 399 millions d'euros dans les prévisions 2020, qui sont reversés au budget général de l'État.

Le projet de loi de finances pour 2020 prévoit 48,5 millions d'euros à l'action 4 du programme 114. Ils ont notamment vocation à financer le déficit de l'assurance-prospection (41,5 millions d'euros), et, dans une moindre mesure, le déficit du risque exportateur (6 millions d'euros) et celui de la garantie de change (1 million d'euros). **Cependant, le déficit de l'assurance prospection pour l'année 2019 est estimé à 89 millions d'euros** si bien que le niveau de crédits prévus pour 2020 sera insuffisant pour absorber la totalité de ce montant.

Ainsi, d'une façon tout à fait inédite, le projet annuel de performances du programme n° 114 prévoit que « *la fraction du déficit non couverte par le versement depuis le budget général sera financée à hauteur de 47,5 millions d'euros par le biais d'une part de l'excédent de l'assurance-crédit enregistré fin 2019.* »

Le rapporteur spécial se félicite de cette initiative qu'il appelait déjà de ses vœux dans son rapport spécial publié dans le cadre du projet de loi de finances pour 2019. Il avait en effet émis le souhait que « les excédents dégagés sur ce compte de commerce, qui proviennent des entreprises qui exportent, puissent être réaffectés vers le soutien au commerce extérieur plutôt que d'abonder le compte général de l'État » ⁽¹⁾.

À titre informatif, le tableau suivant retrace les prévisions de recettes et dépenses sur le compte de commerce pour 2019, en faisant apparaître les prévisions de versement du programme n° 114, ainsi que les reversements au budget général de l'État.

(1) Rapport spécial n° 1302 consacré au projet loi de finances pour 2019, octobre 2018, p. 35.

**ÉVALUATION DU SOLDE DU COMPTE DE COMMERCE
SOUTIEN FINANCIER AU COMMERCE EXTÉRIEUR EN 2020**

(en millions d'euros)

Section	Recettes	Dépenses	Solde
Section 1 - Assurance-crédit et assurance-investissement	707	644	
<i>Dont primes et commissions d'engagement (recettes)</i>	345	-	
<i>Dont récupérations (recettes)</i>	362	-	+ 63
<i>Dont indemnisation (dépenses)</i>	-	245	
<i>Dont versement du/au budget général</i>	0	399	
Section 2 - Assurance-prospection	87,5	146	
<i>Dont primes (recettes)</i>	9	-	
<i>Dont récupérations (recettes)</i>	37	-	- 58,5
<i>Dont indemnisation (dépenses)</i>	0	146	
<i>Dont versement du/au budget général</i>	41,5	0	
Section 3 - Change	24	24	
<i>Dont primes (recettes)</i>	1	-	
<i>Dont récupérations (recettes)</i>	7	-	
<i>Dont solde bénéficiaire/déficitaire des opérations de couverture</i>	15	15	0
<i>Dont indemnisation (dépenses)</i>	-	9	
<i>Dont versement du budget général</i>	1	-	
Section 4 - Risque économique	-	-	-
Section 5 - Risque exportateur	11	5	
<i>Dont primes (recettes)</i>	4	-	
<i>Dont récupérations (recettes)</i>	1	-	+ 6
<i>Dont indemnisation (dépenses)</i>	-	5	
<i>Dont versement du budget général</i>	6	-	
Total (hors section 6 - Financement de la construction navale)	829,5	819	10,5

Source : commission des finances, d'après les documents budgétaires.

Le projet de loi de finances pour 2020 ne prévoit toujours aucune autorisation de découvert sur ce compte de commerce. Même si les documents budgétaires précisent que « *la gestion des garanties publiques à l'export est une activité qui, par nature, est associée à un niveau d'incertitude non négligeable sur les prévisions réalisées plus d'un an à l'avance* », **l'évaluation du solde pour 2020 est en excédent de 10,5 millions d'euros, contre 23,3 millions d'euros en 2019.**

En outre, **un excédent de 63 millions d'euros est prévu au titre la première section du compte de commerce.** Cet excédent contribuera à **financer le déficit effectivement constaté de l'assurance-prospection en 2020**, selon le même schéma budgétaire que pour l'année 2019. Selon les éléments transmis au rapporteur, cet excédent inclut même un coussin de prudence, en raison de l'incertitude liée aux prévisions de flux de l'assurance-prospection.

2. À la recherche d'un modèle économique plus équilibré

Des évolutions de l'assurance-prospection sont possibles afin de faciliter le pilotage financier lié à la distribution de ce produit aux entreprises.

a. L'assurance-prospection : un produit structurellement déficitaire au pilotage contraint

Parce que l'encaissement des primes et des flux de remboursement ne permet pas de couvrir l'intégralité du coût des sinistres – en l'occurrence les échecs de prospection – **l'assurance-prospection est structurellement déficitaire. En outre, le pilotage financier de l'assurance-prospection apparaît difficile pour deux raisons.**

D'une part, **le niveau de déficit de ce dispositif apparaît volatil.** Par exemple, 96 millions d'euros de déficit constaté en projet loi de finances pour 2016 contre 32 millions d'euros en projet de loi de finances pour 2018. Ce déficit est en effet strictement dépendant du comportement des contrats signés sur les 10 dernières années.

D'autre part, compte tenu de l'impossibilité de revenir sur les engagements des années antérieures, **la principale marge de manœuvre de l'État en cours d'année pour « piloter » le déficit (programme 114 de l'année N+1) repose sur une réduction drastique de la politique d'octroi.** Bpifrance Assurance Export a donc mis en place un système d'enveloppes régionalisées pour contrôler les octrois mais ce système présente aujourd'hui des limites : il ne peut fonctionner que lorsque l'enveloppe globale pour l'année est connue bien en amont (fin juin pour 2019) et il ne garantit pas l'absence de dépassements sur les engagements passés.

Par ailleurs, le lancement de la nouvelle assurance prospection s'est traduit par une hausse de la charge budgétaire pour l'État, qui résulte d'un double effet :

– **une origine commerciale structurelle** : la simplification du produit, qui nécessite moins de formalités administratives que par le passé, et sa transformation en avance, l'ont rendu structurellement plus attractif ;

– **une origine comptable conjoncturelle** : la substitution de l'ancienne logique de remboursement de factures *a posteriori* et au fil des dépenses de prospection par une avance *a priori* se traduit par une hausse nominale de la dépense à court terme, alors que sur l'ensemble du cycle de vie d'une assurance-prospection, comprise entre 7 et 9 ans, le coût unitaire du produit n'a pas vocation à augmenter. Ainsi, le déficit conjoncturel de l'assurance-prospection devrait continuer de croître jusqu'en 2022, avant de connaître une très forte décrue grâce à l'entrée en phase de remboursement des nouvelles assurances-prospection.

b. Les évolutions possibles

L'audition des représentants de Bpifrance et de la DG Trésor a permis au rapporteur spécial de faire un point sur les évolutions possibles du dispositif de l'assurance-prospection. Selon lui, **la solution constituerait à rénover l'offre de Bpifrance autour de deux produits, financés selon deux modalités bien distinctes.**

En premier lieu, une formule complémentaire « Prêt à taux zéro (PTZ) export », moins coûteuse pour l'État, serait mis en place. En effet, cette formule serait intégralement remboursable dans tous les cas de figure, et non pas uniquement en cas de succès de la démarche de prospection comme c'est le cas actuellement. Le pilotage serait simplifié et sécurisé par la mise en place d'un fonds de garantie abondé *ex-ante* par l'État.

Ce fonds serait l'unique coût imputable au budget de l'État car Bpifrance prendrait en charge tous les futurs coûts liés aux octrois ainsi financés. Il n'y aurait plus d'incertitude pour l'État, ni pour Bpifrance, qui connaîtrait dès le début de l'année le budget maximal à octroyer. Cette formule serait aussi plus attractive pour les plus gros budgets de prospection car il n'y aurait qu'un seul décaissement.

En second lieu, serait instaurée une sanctuarisation du budget de la formule actuelle de l'assurance-prospection, par la création d'un effet ciseau positif pour le financement de ce produit. D'une part, le « recyclage » des bénéficiaires tirés de l'assurance-crédit sur le compte de commerce 915 *Soutien financier au commerce extérieur* devrait être pérennisée. D'autre part, l'assurance-prospection verrait son coût diminuer à due concurrence des économies induites par la montée charge de la formule d'un PTZ Export.

Le choix réalisé par le Gouvernement de consacrer une part des excédents de l'assurance-crédit à la couverture d'une partie du déficit de l'assurance-prospection est **quelque peu différent dans son esprit.** Dans un objectif de maîtrise des deniers publics, **il a décidé de distinguer la part structurelle et la part conjoncturelle du déficit de l'assurance-prospection :**

– **la part structurelle de ce déficit n'a pas vocation à voir son schéma budgétaire modifié :** les crédits de l'action n° 4 du programme n° 114 augmenteront en cas de hausse de la distribution du produit. Constituant un besoin stable, cette part ne peut être financée que par une ressource stable ;

– **la part conjoncturelle du déficit, qui constitue un besoin temporaire et qui n'a donc pas vocation à durer sur le temps long :** elle peut donc être financée par l'excédent, temporaire, et très volatil, de l'assurance-crédit export comme c'est le cas cette année en projet de loi de finances pour 2020, à hauteur de 47,5 millions d'euros, plus 41,5 millions d'euros portés par le programme n° 114.

Pour le Gouvernement, cette segmentation des déficits explique la segmentation nouvelle des sources de financement de l'assurance-prospection. En effet, financer l'intégralité des déficits futurs de l'assurance-prospection par les excédents, éventuels et incertains, de l'assurance-crédit ne constituerait pas une solution budgétaire durable, et risquerait de mettre en péril la pérennité et la viabilité du dispositif de soutien à l'export.

3. La rémunération de l'opérateur

Au titre de la gestion des garanties publiques pour le compte de l'État, Bpifrance Assurance Export reçoit une rémunération inscrite dans l'action n° 07 *Développement international des entreprises et attractivité du territoire* du programme n° 134 *Développement des entreprises et régulations*.

Depuis le transfert de la gestion des procédures de la Coface à Bpifrance Assurance Export, cette rémunération est isolée du résultat technique des procédures qui lui, figure au compte de commerce 915 *Soutien financier au commerce extérieur*.

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DE BPIFRANCE ASSURANCE EXPORT

(en millions d'euros)

Crédits de paiement (CP) de l'action 07 du programme 134	2017	2018	LFI 2019	PLF 2020	Évolution 2017-2020
	59,9	59,6	52,04	51,25	- 14,4%

Source : documents budgétaires.

Cette rémunération est bien inférieure à celle dont bénéficiait la Coface avant le transfert de 2017. Pour mémoire, la consommation des crédits atteignait 97,5 millions d'euros en 2016. Les coûts fixes et les coûts de structure imputés sur l'activité par Bpifrance sont significativement moins élevés que pour la Coface.

Selon Pedro Novo, directeur exécutif de Bpifrance Assurance Export, *« cette baisse a entraîné une diminution significative des budgets informatiques et des ressources allouées aux fonctions mutualisées – ressources humaines, finances, juridiques, etc. Elle se traduit par des objectifs de non-remplacement de nombreux départs à la retraite depuis le transfert, environ un sur deux. »*

Ainsi, le montant de la commission de gestion est insuffisant pour faire face aux coûts d'exploitation informatique. En particulier, l'ensemble du système n'est pas opérationnel pour permettre un développement décentralisé de l'offre de produits de Bpifrance. Les enjeux financiers sont estimés à 3 millions d'euros additionnels par an.

EXAMEN EN COMMISSION

Au cours de sa réunion du 23 octobre 2019, la commission des finances a examiné les crédits de la mission Économie. Le compte rendu de cette réunion est disponible sur le site de l'Assemblée nationale ⁽¹⁾.

Suivant les recommandations du rapporteur, la commission a adopté les crédits de la mission, après avoir adopté un amendement de Marie-Ange Magne (II-CF-356) visant à isoler les crédits versés à La Poste au titre des aides à la presse au sein d'un nouveau programme budgétaire.

(1) <http://www.assemblee-nationale.fr/15/pdf/cr-cfiab/19-20/c1920017.pdf>

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LE RAPPORTEUR SPÉCIAL

Direction générale de la mondialisation, de la culture, de l'enseignement et du développement international du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères :

– M. Martin Juillard, directeur adjoint de la direction de la diplomatie économique ;

– Mme Lucie Stépanyan, cheffe de la mission du commerce extérieur et de l'attractivité au sein de la direction de la diplomatie économique.

Bpifrance :

– M. Pedro Novo, directeur exécutif de Bpifrance assurance export ;

– M. François Lefèbvre, directeur général assurance export ;

– Mme Salomé Benhamou, chargée des relations institutionnelles.

MEDEF :

– M. Guillaume Leblanc, directeur des affaires publiques

– Mme Stéphanie Tison, directrice adjointe de la direction internationale

Comité national des CCEF (CNCCEF) :

– M. Alain Bentéjac, président du CNCCEF

– Mme Manon Esperandieu, chargée de mission conseil aux pouvoirs publics et attractivité du territoire

CCI France :

– M. Christophe Duday, directeur réseau CCI International

– M. Pierre Dupuy, chargé de mission affaires publiques ultramarines et relations avec le Parlement

Business France :

– M. Christophe Lecourtier, directeur général

CCI France International :

– M. Renaud Bentégeat, président ;

– M. Charles Maridor, délégué général ;

– M. Philippe Bagot, directeur de projet Team France Export.

Direction générale du Trésor :

- Mme Constance Valigny, secrétaire générale ;
- M. Gabriel Cumenge, sous-directeur financement international des entreprises ;
- M. Louis Toulorge, adjoint au chef du bureau Business France et partenaires de l'exportation ;
- Mme Marie Rullière, adjointe au chef de bureau Échanges extérieurs et risque-pays ;
- M. Nicolas Séjour, conseiller parlementaire.

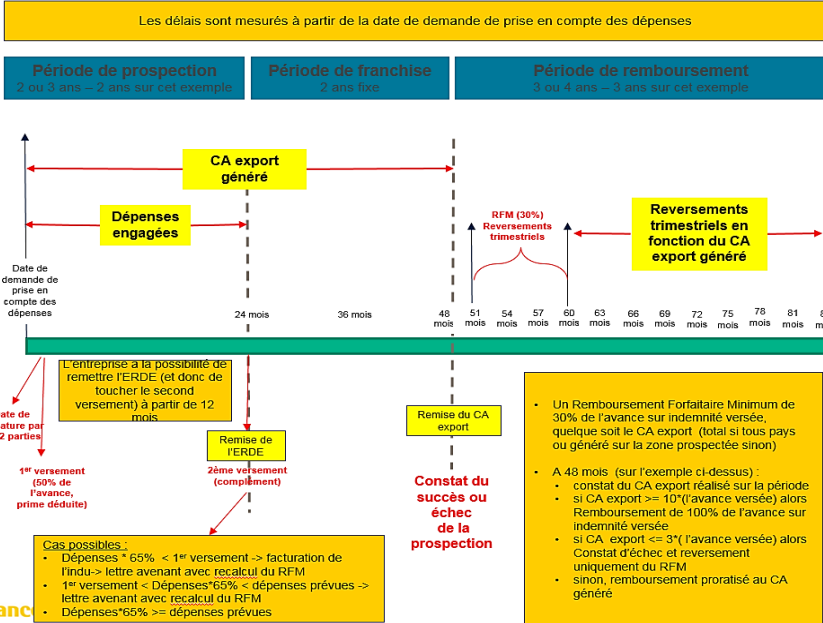
ANNEXES

ANNEXE I : CALENDRIER DES PRINCIPALES MESURES DE LA RÉFORME TEAM FRANCE EXPORT

Date	Mesures
À partir de mars 2018	Lancement des signatures des conventions dans les régions.
Octobre 2018	Octroi d'un financement de 6,005 millions d'euros du Fonds pour la Transition de l'Action Publique 2022 pour le financement des nouveaux outils numériques (plateforme des solutions et CRM de la TFE).
Fin 2018	Déploiement d'une cinquantaine d'ETP de Business France pour animer la mise en place d'équipes conjointes Team France Export dans les territoires au sein des CCI régionales.
Janvier 2019	Lancement des phases test de la plateforme numérique et du CRM. Concession de l'activité export des bureaux Business France dans 6 pays et réduction de l'activité dans 2 autres bureaux, (Japon, Hong Kong) par le biais de marchés de services.
Avril 2019	Lancement du CRM dans 4 régions (Nouvelle Aquitaine, Normandie, Hauts de France, Île-de-France).
17 juin 2019	Lancement des plateformes régionales des solutions à l'occasion de la première Convention nationale de la Team France Export à Rouen. Lancement d'une grande campagne de communication sur la Team France Export.
Juillet 2019	Lancement d'un marché public de services en Fédération de Russie
Août 2019	Publication du décret, à la suite de la promulgation de la loi PACTE, qui réforme la gouvernance de Business France en resserrant son Conseil d'administration à 16 membres et y inscrit la parité entre État et Régions (3 membres par collège).
Fin 2019	Signature des conventions avec les trois dernières régions métropolitaines et dans les Outre-mer.
Fin 2019	Déploiement opérationnel de l'e-CRM dans toute la France.
Mars 2020	Premiers bilans du nouveau dispositif en régions et à l'étranger.

ANNEXE II : SCHÉMA DESCRIPTIF DU NOUVEAU PRODUIT ASSURANCE-PROSPECTION

Description du nouveau produit Assurance Prospection



ANNEXE III : EXEMPLE D'APPLICATION DE L'ASSURANCE-PROSPECTION DANS L'HYPOTHÈSE D'UN SUCCÈS PARTIEL AVEC UN BUDGET GARANTI AU DÉPART DE 100 000 €



EXEMPLE D'APPLICATION ASSURANCE PROSPECTION

• Hypothèse de succès partiel : ici, le budget garanti est de 100 000 €

