

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

1 7 ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission des affaires étrangères

- Examen, ouvert à la presse, du rapport d'information « flash » sur le bilan du plan *Osez l'export* (Mme Pascale Got et Mme Amélia Lakrafi, rapporteures)2
- Information relative à la commission 24

Mercredi
24 juin 2026
Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 75

SESSION ORDINAIRE 2025-2026

**Présidence de
M. Bruno Fuchs,**
Président



La commission procède à l'examen, ouvert à la presse, du rapport d'information « flash » sur le bilan du plan *Osez l'export*.

La séance est ouverte à 9 h 50.

Présidence de M. Bruno Fuchs, président.

M. le président Bruno Fuchs. Nous examinons aujourd'hui le rapport d'information flash consacré au bilan du plan *Osez l'export*, confié le 28 janvier dernier à Pascale Got et Amélia Lakrafi. Ce travail intervient à un moment où les questions de commerce extérieur occupent une place croissante dans nos débats. Nous auditionnerons la semaine prochaine le ministre délégué au commerce extérieur et à l'attractivité, M. Nicolas Forissier, sur l'impact du contexte géopolitique sur les performances françaises à l'exportation.

Nous avons également à l'esprit comme élément d'actualité immédiat, la question de l'énergie, qui pèse de longue date, et plus encore aujourd'hui, sur les comptes du commerce extérieur. L'environnement international est marqué par des tensions commerciales, l'intensification de la concurrence, mais également par les rivalités stratégiques entre grandes puissances et les conséquences durables des crises récentes. La course à l'innovation et la capacité de nos entreprises à conquérir de nouveaux marchés constituent un enjeu majeur de croissance économique. Il en va de même pour les questions de souveraineté industrielle et énergétique, ainsi que celles que nous avons abordées hier concernant les droits de douane, les tarifs, la guerre commerciale et la protection de nos intérêts, à l'instar de ce que les Américains ou les Chinois ont su faire dans un nombre important de secteurs d'activité.

Je vais laisser nos deux rapporteuses présenter le plan *Osez l'export*, commenter les treize mesures qu'il contient et indiquer la suite qu'il conviendra de donner non seulement au rapport, mais aussi aux propositions qui y sont formulées et à leur mise en œuvre. En arrivant à la présidence de la commission, j'ai pris l'engagement de sélectionner quelques propositions par rapport et d'en suivre l'application afin de faire un point régulier sur leur état d'avancement. Nous observons en effet depuis longtemps que si les rapports sont très pertinents, ils restent malheureusement très largement inappliqués, sinon dans leur intégralité, du moins pour certaines mesures qui mériteraient de l'être.

Mme Pascale Got, rapporteure. Le dispositif *Osez l'export*, destiné à accompagner les petites et moyennes entreprises (PME) et les entreprises de taille intermédiaire (ETI) dans leur développement à l'international, a été lancé en 2023. Il me paraissait important de l'évaluer pour plusieurs raisons. Tout d'abord, nous ne sommes plus seulement dans une logique de politique économique, mais bien dans une logique de souveraineté. Ensuite, ce dispositif a connu des inflexions budgétaires non négligeables et pourrait en connaître de nouvelles. Par ailleurs, le contexte géopolitique s'est fortement dégradé avec la guerre en Ukraine, les tensions au Moyen-Orient ou encore les taxes douanières de M. Trump, qui pèsent lourdement sur les marchés à l'export, tandis que les tensions commerciales et la concurrence se sont également renforcées. Enfin, malgré un certain redressement, notre commerce extérieur demeure déficitaire.

Nous sommes par ailleurs aujourd'hui à mi-parcours de ce dispositif, qui vise à porter le nombre d'entreprises exportatrices de 144 000 à 200 000 d'ici à 2030. Or au fil des auditions, nous nous sommes aperçues que le plan demeurerait relativement méconnu. En réalité, il s'agit davantage d'une bannière regroupant une boîte à outils composée de treize mesures, dont

certaines préexistaient, mobilisant de nombreux acteurs de la Team France Export : Business France, la Banque publique d'investissement (Bpifrance), les régions, les chambres de commerce et d'industrie (CCI) ou les services économiques des ambassades, entre autres. Nous sommes donc face à une architecture particulièrement riche, dont la France a le secret, inédite au regard de ce qui existe dans d'autres pays et reconnue pour son professionnalisme. Pour autant, est-elle réellement efficace pour accompagner les PME et les ETI à l'export ? C'est la question que nous avons souhaité traiter avec la plus grande neutralité dans ce rapport, en mettant en lumière les forces et les faiblesses du dispositif, mais surtout en formulant 21 préconisations articulées autour de cinq axes. Car, au terme de cette mission flash, le principal enjeu n'est pas d'empiler les dispositifs mais bien, au contraire, de rendre notre action publique plus lisible, plus efficace et surtout plus stratégique.

Notre première conviction est qu'il faut une véritable stratégie nationale à l'export. L'instabilité gouvernementale et la succession des ministres chargés du commerce extérieur ont certainement constitué un frein. Si le dispositif affiche un guichet unique, les entreprises découvrent en réalité une multitude d'acteurs, chacun avec sa propre organisation, ses objectifs et parfois même ses sous-traitants. Ce guichet unique existe donc, mais il ne fonctionne pas toujours comme une équipe véritablement unifiée. Nous proposons, par conséquent, de mieux coordonner l'ensemble des partenaires que sont l'État, les régions, Business France, tous les acteurs que j'ai cités, mais également les fédérations professionnelles et les acteurs privés. Pour ma part, je considère que les régions doivent retrouver toute leur place dans l'accompagnement de proximité, notamment auprès des primo-exportateurs et des start-up évoluant dans des filières autres que nos grands secteurs traditionnels à l'export, tels que la sécurité, la défense, le luxe ou l'énergie. Les modèles italien et allemand, très souvent évoqués lors de nos auditions, reposent sur un triptyque simple et cohérent : une stratégie nationale mobilisant un opérateur dédié, une banque et les régions. Cette gouvernance, plus resserrée, plus territorialisée et plus collective, nous concurrence fortement et prend souvent l'avantage sur nous.

Notre deuxième conviction est que, dans un contexte budgétaire contraint, chaque euro doit être utilisé de manière optimale. Il n'est pas question pour nous d'adopter une posture utopique ni de réclamer des financements supplémentaires, ce qui serait vain. Nous souhaitons une meilleure allocation des crédits existants, en privilégiant notamment les dispositifs qui ont fait leurs preuves. Sur les treize mesures que compte le dispositif, quatre sont véritablement efficaces et d'autres, bien que fondées sur un bon principe, pourraient être améliorées. Il ne s'agit donc pas de tout réinventer, mais de renforcer ce qui fonctionne ou pourrait fonctionner davantage. J'en prendrai deux exemples.

Le premier est celui du volontariat international en entreprise (VIE), dont le succès est largement reconnu. Toutes les entreprises que nous avons auditionnées en soulignent l'efficacité pour prospecter de nouveaux marchés. Ce dispositif présente également l'intérêt d'offrir à de jeunes diplômés une première expérience professionnelle à l'international. Nous constatons toutefois que les PME n'en sont pas les principales bénéficiaires, le dispositif étant en quelque sorte monopolisé par les grands groupes. Il nous semblerait donc souhaitable de le réorienter davantage vers les PME, plus encore que vers les ETI, afin qu'elles y recourent plus largement, les grands groupes n'en ayant pas un besoin prioritaire. Le second exemple concerne les salons internationaux et les pavillons France. Pour de nombreuses PME, ils constituent la première porte d'entrée vers les marchés internationaux, bien que leur coût, et notamment le reste à charge, demeure trop élevé, puisqu'il s'établit entre 7 000 et 10 000 euros. Nous proposons donc de concentrer une partie des crédits sur ces opérations afin de réduire ce reste à charge. C'est d'ailleurs le choix qu'a fait l'Italie, où l'État prend en charge près de 80 % des frais de participation des entreprises qui effectuent leurs premiers pas à l'export. Il s'agit d'un

investissement dont l'efficacité concrète sur le terrain est avérée. De la même manière, au-delà de l'accompagnement des entreprises françaises à l'étranger, nous pourrions organiser davantage de salons en France afin d'y attirer des acheteurs internationaux.

Notre troisième conviction est qu'il vaut mieux cibler les entreprises que nous souhaitons accompagner, car toutes n'ont pas les mêmes besoins. Les PME en croissance doivent, selon nous, bénéficier d'un accompagnement renforcé, notamment dans les secteurs stratégiques d'avenir. Les ETI, quant à elles, attendent davantage un appui diplomatique et institutionnel lorsqu'elles abordent des marchés complexes. Nous devons sortir d'une approche trop uniforme pour construire un accompagnement réellement adapté au profil des entreprises et à des marchés parfois toujours plus lointains et plus difficiles. J'ai pu le constater lors de mes rencontres avec des industriels installés en Inde, qui m'ont tous tenu le même discours : s'implanter sur un marché aussi complexe ne relève pas d'une démarche ponctuelle, mais suppose un accompagnement durable. Les sous-traitants qui suivent de grands groupes disposent certes de marchés avec eux, mais cela ne suffit pas à assurer leur implantation pérenne ni à leur permettre de tirer pleinement parti des importantes opportunités qu'offre l'Inde. Ils souhaitent donc être accompagnés dans la durée, ce qui n'est pas toujours le cas et peut entraîner des allers-retours rapides. Ils expriment le besoin de pouvoir s'appuyer sur des partenaires capables de les suivre dans le temps, de comprendre les spécificités locales et, surtout, de mobiliser rapidement les bons relais, sans avoir à passer par les multiples échelons institutionnels. Aujourd'hui, un chef d'entreprise attend avant tout de disposer rapidement d'un contact, d'un distributeur et des conditions lui permettant de développer son activité. Ce déplacement nous a également montré que les réseaux locaux, les conseillers diplomatiques, mais aussi les acteurs privés, constituent des facteurs déterminants de réussite.

Notre quatrième exigence est celle de l'évaluation, un maillon qui fait encore trop souvent défaut dans nos politiques publiques, alors même qu'une politique publique ne peut progresser que si elle est effectivement évaluée. En matière d'export, il est indispensable de mesurer les résultats. Nous proposons donc d'assurer un meilleur suivi, dans la durée, des entreprises accompagnées et d'évaluer rigoureusement l'efficacité de chaque dispositif afin de pouvoir les adapter aux évolutions du marché international, car nous manquons aujourd'hui de retours permettant d'en apprécier pleinement les effets.

En conclusion, je rappellerai que, lors de son audition, le ministre chargé du commerce extérieur nous a déclaré attendre la publication de ce rapport avant d'envisager certaines de nos préconisations, une évaluation étant également conduite de son côté, sans doute davantage pour des raisons budgétaires que dans une logique d'analyse approfondie des résultats du dispositif. Nous avons constaté, sans chercher à le dissimuler, que le nouveau directeur général de Business France semble soumis à une forte pression en raison de nouvelles réductions budgétaires. Nous craignons qu'il ne privilégie les grands exportateurs et les volumes au détriment des PME et des primo-exportateurs. À nos yeux, cela constituerait un véritable changement de cap par rapport à l'esprit du dispositif *Osez l'export*. C'est précisément ce qui donne tout son sens aux préconisations formulées dans ce rapport. Je le répète : nous ne plaçons ni pour une multiplication des outils ni pour une augmentation des dépenses, ce qui serait vain. Nous plaçons pour davantage de lisibilité, de coordination, de ciblage et d'évaluation.

Mme Amélia Lakrafi, rapporteure. Ce sujet m'accompagne depuis mon premier mandat, en 2017. À chacun de mes déplacements dans ma circonscription, qui couvre quarante-neuf pays d'Afrique et du Moyen-Orient, je rencontre les communautés d'affaires, que ce soit au Liban, aux Émirats arabes unis, en République démocratique du Congo, en Afrique du Sud ou encore au Caire. Ce travail de terrain, mené de manière continue et enrichi

par les nombreuses auditions conduites avec Pascale Got, a nourri la réflexion qui sous-tend ce rapport.

Je veux d'abord saluer ce qui fonctionne, car ce serait une erreur de tout remettre en cause. Le VIE fait consensus, puisqu'il compte plus de 11 000 volontaires et que près d'un sur deux est recruté à l'issue de sa mission. Les pavillons France, les événements *Business to Business* ou encore les programmes *Boosters*, qui ont accompagné 240 entreprises en 2025, sont également largement plébiscités. Le programme *L'export commence en France* produisait, lui aussi, des résultats, mais son financement a été revu à la baisse, une erreur que ce rapport propose de corriger. Je souhaite également rendre hommage aux équipes présentes sur le terrain, car j'ai toujours pu constater la qualité et l'engagement des agents de Business France comme de nos services économiques. Le travail réalisé lors du sommet *Africa Forward* de Nairobi, en mai dernier, en constitue une illustration très concrète. Ces femmes et ces hommes accomplissent pourtant leur mission dans des conditions budgétaires que je dois qualifier d'indignes des ambitions affichées par la France, tant les moyens ne sont pas à la hauteur. Business France dispose de 83 millions d'euros en 2026, soit près de quatre fois moins que son homologue italienne, tandis que plus de 60 % de son budget provient de prestations facturées aux entreprises. Nous ne sommes plus face à un véritable service public de l'export, mais à un opérateur contraint d'assurer lui-même son financement, au risque d'orienter ses efforts vers d'autres priorités que celles dont nous avons besoin. Les régions ont, elles aussi, réduit la voilure, puisque la taxe pour frais de chambre est passée de 1,3 milliard d'euros en 2013 à 500 millions en 2025, tandis que les régions Pays de la Loire et Provence-Alpes-Côte d'Azur ont supprimé leurs budgets consacrés à l'international. Le constat est sans appel : trois ans après le lancement du plan, nous comptons 152 500 entreprises exportatrices et l'objectif de 200 000 entreprises en 2030 apparaît désormais hors d'atteinte. En trois ans, trois ministres se sont succédé, tandis que le portage politique du dispositif s'est structurellement affaibli sous l'effet de l'instabilité gouvernementale. Ce n'est pas un procès, c'est un simple constat.

Ce rapport met en évidence trois angles morts que je souhaite évoquer clairement. Le premier concerne les doublons. Nous avons parfois créé des bureaux de Business France là où des opérateurs privés spécialisés, les opérateurs spécialisés du commerce international (OSCI), étaient déjà présents et solidement implantés, avec une connaissance du terrain qu'aucune administration ne peut acquérir du jour au lendemain. Dans un contexte budgétaire contraint, nous devons faire un choix : soit nous assumons ces doublons, soit nous nous appuyons sur les compétences déjà existantes. Tous les entrepreneurs que j'ai rencontrés me disent préférer un interlocuteur qui est lui-même entrepreneur, installé depuis longtemps sur le marché et orienté vers les résultats, car il s'agit avant tout d'une question de confiance.

Le deuxième angle mort est celui des Français de l'étranger. Nos chambres de commerce et d'industrie françaises à l'international (CCIFI), nos clubs d'affaires et les entrepreneurs français implantés depuis dix à vingt ans sur leurs marchés constituent des relais d'une efficacité remarquable qui attendent d'être pleinement mobilisés. À Beyrouth, à Dubaï, à Istanbul ou encore à Rome, lors de déplacements avec l'Assemblée parlementaire de la francophonie (APF), j'ai vu des chefs d'entreprise mettre des PME françaises en relation avec les bons interlocuteurs et les guider dans leurs premiers pas sur des marchés qu'ils connaissent souvent mieux que quiconque. Pourtant, personne ne leur demande aujourd'hui de le faire dans un cadre structuré. C'est pourquoi nous proposons de formaliser un partenariat avec les réseaux économiques francophones et de désigner, sur chaque marché prioritaire, un réseau référent. Le coût serait marginal, mais l'effet de levier immédiat. Il s'agit de la proposition numéro trois de notre rapport. Je veux également évoquer les conseillers du commerce extérieur de la France (CCEF), qui fonctionnent trop souvent en vase clos faute d'être suffisamment mobilisés alors

que, par leur expérience de dirigeants de grands groupes, ils pourraient jouer un rôle déterminant dans l'accompagnement des plus petites entreprises.

Le troisième angle mort concerne nos ambassadeurs. Leur prestige, leur réseau et leur accès à des cercles décisionnels auxquels peu d'acteurs peuvent prétendre doivent être mis au service de nos ETI et de nos PME, et pas seulement de nos grands groupes. Nous proposons donc des mesures simples : assurer leur présence systématique sur les pavillons France dans leur pays d'affectation, les associer à l'invitation de clients potentiels pour nos PME, rétablir les rencontres de type *speed dating* entre diplomates et entrepreneurs lors des conférences des ambassadeurs à Paris et leur confier, au travers d'une lettre de mission, un rôle clairement identifié d'appui économique. Ces mesures sont simples, peu coûteuses et pourtant encore loin d'être généralisées.

La guerre en Iran, les tensions autour du détroit d'Ormuz ou encore le ralentissement du commerce mondial contribuent à détériorer l'environnement dans lequel évoluent nos entreprises. Certains accords de libre-échange sont jugés déséquilibrés en raison de droits de douane élevés appliqués aux produits européens, tandis que l'Organisation mondiale du commerce (OMC) a revu à la baisse ses prévisions de croissance du commerce mondial. Dans ce contexte, les entreprises françaises se replient davantage sur les marchés européens au détriment des destinations plus lointaines. Cette situation n'excuse pas les insuffisances du dispositif, mais elle rend leur correction d'autant plus urgente. Nous ne demandons pas davantage de moyens, même si chacun sait qu'ils seraient nécessaires, mais simplement de faire mieux, en ciblant davantage les actions, en renforçant leur coordination et en évaluant plus rigoureusement leur efficacité. Nous proposons également de recréer un Conseil stratégique de l'export réunissant régulièrement les ministres, les opérateurs, les parlementaires et les fédérations professionnelles, sous la forme d'une instance pérenne capable de survivre aux changements de gouvernement. Il est également indispensable de rétablir le financement du programme *L'export commence en France*, de systématiser la présence de nos ambassadeurs dans les salons internationaux et, surtout, de mobiliser enfin ces Français de l'étranger et ces entrepreneurs engagés qui ne demandent qu'à aider leurs compatriotes à réussir.

Près d'un emploi sur quatre dépend aujourd'hui de l'export, et c'est une réalité que je constate à chacun de mes déplacements. Les Italiens chassent en meute et les Allemands avancent en escadre, mais la France dispose, elle aussi, de tous les atouts pour transformer son réseau exceptionnel en véritable avantage compétitif, à condition d'en faire un choix politique pleinement assumé.

M. le président Bruno Fuchs. Nous recevrons la semaine prochaine le ministre chargé du commerce extérieur. Je vous propose qu'après son propos liminaire sur la situation actuelle, l'une de vous deux présente les principaux enseignements de votre analyse ainsi que les propositions qui en découlent. Nous lui transmettrons le rapport en amont afin qu'il puisse en prendre connaissance. Dans cette perspective, il me semblerait utile que vous mettiez d'abord l'accent, lors de cette audition, sur les points les plus saillants de votre analyse et sur les principales recommandations que vous formulez.

Les orateurs des groupes politiques vont à présent s'exprimer.

Mme Clémentine Autain (EcoS). Je souhaiterais formuler deux remarques sur ce rapport. La première tient au contexte dans lequel nous nous trouvons. Nous sommes en pleine canicule, directement liée au dérèglement climatique, et nous examinons ce matin un rapport intitulé « *Osez l'export* » sans que soit posée, à mes yeux, la question essentielle : que voulons-

nous exporter à l'heure où le grand bouleversement du monde met en péril les écosystèmes ? Ce plan *Osez l'export* succède d'ailleurs au plan *Osez l'intelligence artificielle* (IA), alors même que le gouvernement fait totalement abstraction, selon moi, de la consommation considérable d'énergie et d'eau qu'implique l'intelligence artificielle, parmi d'autres problèmes. Nous sommes pourtant au cœur du sujet qui nous préoccupe tout particulièrement aujourd'hui, puisque l'urgence climatique est en train de nous exploser à la figure.

J'ai le sentiment que nous marchons sur la tête en érigeant la compétitivité, un terme qui revient d'ailleurs de manière récurrente dans ce rapport, en dogme indépassable. À mes yeux, il existe surtout une impasse sur ce qui devrait pourtant être au cœur de notre réflexion : une véritable stratégie. J'insiste sur ce mot, car la stratégie que vous proposez consiste essentiellement à mieux coordonner les partenaires. Cela me convient parfaitement, car nous sommes tous favorables à une meilleure coordination pour gagner en efficacité et mieux accompagner les entreprises. En revanche, ce qui nous manque cruellement, c'est un État stratège, capable de définir ce que nous voulons produire et exporter afin d'assurer la souveraineté de la France dans un certain nombre de secteurs. C'est bien là, selon moi, la question fondamentale. Si nous sommes aujourd'hui engagés dans une guerre commerciale avec M. Trump autour du champagne et du vin, c'est précisément parce que nous considérons que ces savoir-faire méritent d'être protégés et constituent des atouts majeurs à l'export. La question des accords de libre-échange mérite également d'être posée. C'est cela, avoir une stratégie. Ce n'est pas accepter de se faire marcher sur les pieds par M. Trump à intervalles réguliers, en restant, si vous me permettez l'expression, des paillasse face à ceux qui pratiquent ouvertement le protectionnisme, pendant que nous raisonnons uniquement en termes de guerre commerciale plutôt que de coopération et d'entraide. J'ai d'ailleurs cherché le mot « *coopération* » dans ce rapport et je ne l'ai trouvé que dans des acronymes d'organisations. Or la coopération, l'entraide, la mutualisation des moyens, la manière dont nous voulons organiser le monde et notre capacité à relocaliser notre économie constituent, à mes yeux, des enjeux majeurs face au dérèglement climatique. C'est pourquoi j'avoue avoir été profondément surprise en découvrant ce rapport sous cet angle.

Ma deuxième remarque, qui n'est pas nouvelle, porte sur le langage employé. Ce rapport est imprégné de références à la « *compétitivité* », comme je l'ai déjà indiqué, mais aussi d'anglicismes tels que « *Team France* », « *Business France* » ou encore les programmes « *Booster* ». Je trouve assez paradoxal que nous recourions en permanence à des termes anglais alors même que nous cherchons à promouvoir la production française. Cela me laisse perplexe. Au-delà de cette question de vocabulaire, le sujet plus fondamental que je souhaitais aborder est celui de notre diplomatie. Sur l'aide au développement et sur la transformation des missions de l'Agence française de développement (AFD) qui est en train de s'opérer, on propose aux diplomates de faire du *speed dating* avec les entreprises, encore de l'anglais. Business France et l'AFD sont en train de transformer les missions de la diplomatie française.

M. le président Bruno Fuchs. Votre point est très pertinent, mais je rappelle que la mission initiale des rapporteures était d'analyser le plan *Osez l'export*, et non de repenser toute la stratégie française en matière d'export. Vous avez raison de soulever ce point, mais il ne s'agissait pas de l'objectif initial proposé aux rapporteures.

Mme Pascale Got, rapporteure. Nous partageons bien sûr ce constat selon lequel nous ne disposons pas aujourd'hui d'une véritable stratégie globale. Même la stratégie actuellement mise en œuvre se construit davantage au fil des circonstances que dans le cadre d'une vision d'ensemble. Nous avons d'ailleurs souligné que la succession des ministres, chacun ayant sa propre approche, ainsi que l'existence d'une organisation particulièrement

éclatée, où les différents acteurs fonctionnent largement en silo, ne favorisent pas l'élaboration d'une stratégie cohérente. La seule stratégie d'ensemble actuellement affichée, avec une véritable projection dans le temps, est celle de France 2030. C'est précisément la raison pour laquelle nous demandons, dans ce rapport, qu'une stratégie nationale soit définie. Dès lors, lorsque j'entends que l'on s'orienterait davantage vers un soutien aux grands groupes qu'aux PME et aux start-up, qui sont justement susceptibles d'investir des filières plus stratégiques et davantage tournées vers les enjeux environnementaux, je crains que, si cette orientation était définitivement retenue par le ministre, elle n'aille pas dans le sens que vous appelez de vos vœux. On le constate d'ailleurs en Inde : en dehors des grands groupes présents dans les secteurs de l'aéronaval et de l'automobile, nous sommes peu présents dans des domaines qui font pourtant la valeur ajoutée de la France en matière de technologie et de science. Nous accusons donc un certain retard sur ce plan, ce qui explique les préconisations que nous formulons.

S'agissant de l'AFD, que nous avons notamment rencontrée à Delhi, lorsque j'ai posé la question, il m'a été répondu qu'elle concentrait son action sur de grands projets de développement, d'infrastructures et de transition énergétique, en mobilisant principalement des acteurs institutionnels ou des entreprises déjà fortement internationalisées. Les PME et les ETI accèdent finalement assez peu à ces marchés. L'AFD se situe donc plutôt en marge du dispositif que nous avons analysé et intervient dans le cadre de coopérations et de financements parallèles.

Mme Amélia Lakrafi, rapporteure. En réalité, nous disons la même chose : il existe un déficit de pilotage et, qui dit déficit de pilotage, dit absence de stratégie. D'ailleurs, si je ne me trompe pas, le mot « *stratégie* » apparaît quatorze fois dans le rapport. Aujourd'hui, il n'existe pas de stratégie spécifique pour les PME, distincte de celle destinée aux grands groupes. Lorsque nous appelons de nos vœux un véritable pilotage stratégique, nous entendons par là la définition de ce que nous voulons vendre, des marchés sur lesquels nous souhaitons nous positionner, ainsi que des zones géographiques prioritaires en fonction de nos expertises et de nos savoir-faire. J'ai le sentiment que l'on s'oriente progressivement vers un abandon de ce plan au profit des grands groupes, alors même que nous disposons de petites entreprises et d'artisans dont les savoir-faire très spécifiques peuvent être particulièrement recherchés à l'autre bout du monde. Je suis convaincue que nous pouvons avancer collectivement sur ce sujet, à condition qu'il existe un véritable pilotage.

S'agissant du vocabulaire, vous avez raison. Chaque fois que le ministre des affaires étrangères est présent, je me permets d'ailleurs de le souligner, et je pense que chacun ici peut en témoigner. Toutefois, dans la mesure où notre rapport avait pour objet d'évaluer un dispositif existant, nous avons choisi de reprendre la terminologie actuellement en usage.

M. Frédéric Petit (Dem). Vous savez que, comme notre collègue Amélia Lakrafi, je suis très investi sur ce sujet, puisque je suis toujours CCEF après avoir longtemps exercé comme OSCI.

Je voudrais simplement formuler plusieurs remarques. La première concerne les régions. Il est évident qu'elles doivent s'impliquer mais, tout comme les entreprises, elles ne sont pas pilotées par l'État. Je souhaite donc attirer votre attention sur le fait que, d'après mon expérience, certaines régions s'engagent pleinement tandis que d'autres le font beaucoup moins, ce qui relève de la responsabilité de leurs élus. C'est une réalité qu'il faudra accepter, tout comme il existe des entreprises qui réussissent mieux que d'autres.

Ma deuxième remarque est plus simple : si l'on veut exporter, il vaut mieux, de temps à autre, savoir parler anglais.

Enfin, ma question porte sur le manque de stratégie. Il y a trois ou quatre ans, le Haut-Commissariat au Plan avait réalisé un travail que j'avais trouvé exemplaire, mais qui est malheureusement passé relativement inaperçu. Il dressait un état des lieux non pas par région ou par catégorie d'entreprise, mais par filière. Je me souviens d'un tableau démontrant qu'il est vain d'affirmer que l'on souhaite développer les exportations sans commencer par identifier les secteurs dans lesquels la France dispose de véritables atouts, certains présentant d'ailleurs des balances commerciales particulièrement favorables. Je voulais donc savoir si vous aviez eu connaissance de ce document et si cette approche par filière, qui consiste à reconnaître qu'il n'est pas pertinent de vouloir exporter dans tous les domaines ni de limiter la réflexion à des oppositions entre petites et grandes entreprises ou entre acteurs publics et privés, pourrait être reprise.

Mme Amélia Lakrafi, rapporteure. J'en ai effectivement entendu parler mais, au cours de nos différentes auditions, je n'ai pas eu le sentiment que cette réflexion constituait une priorité. C'est d'ailleurs bien dommage, car cela rejoint directement la question qui vient d'être posée : que voulons-nous vendre, où voulons-nous le vendre et en tenant compte de quel environnement ? C'est précisément l'un des constats que nous formulons dans ce rapport.

Il n'est évidemment pas question d'imposer aux régions ni à leurs élus ce qu'ils doivent faire ou la manière de le faire. C'est précisément pour cette raison que nous insistons sur la nécessité de pérenniser et de sanctuariser ce Conseil stratégique de l'export. Il est indispensable que tous les acteurs – l'État, les élus, les régions, les OSCI et l'ensemble des partenaires concernés – se retrouvent régulièrement autour de la même table. Se réunir tous les trois ans ne suffit pas, une réunion annuelle constituerait déjà un progrès, et deux seraient encore préférables. Nous constatons que, lorsque tous les acteurs avancent sous une même bannière, le dispositif fonctionne beaucoup mieux. Les Italiens et les Allemands en sont une bonne illustration : ils se présentent de manière unifiée alors que, chez nous, il n'est pas rare de voir un pavillon France installé à une extrémité d'un salon et les régions à l'autre, ce qui nuit à la lisibilité de notre présence. Si ce Conseil stratégique de l'export réunissait deux fois par an l'ensemble des acteurs, aux côtés du ministre, des OSCI et des autres partenaires, nous serions véritablement en mesure de mieux piloter notre action et de mieux nous organiser.

Mme Pascale Got, rapporteure. Lors de l'audition du ministre, nous avons effectivement constaté sa volonté de redonner toute leur place aux régions. La véritable question est désormais de savoir comment les rôles seront répartis. L'État et Business France se concentreront-ils principalement sur les grands groupes ? C'est, pour ma part, ce que je crois. Les régions, quant à elles, seront-elles davantage mobilisées pour accompagner les primo-exportateurs dans certaines filières ? C'est en tout cas l'orientation qui semble se dessiner.

J'ai notamment auditionné les représentants de la région Nouvelle-Aquitaine qui ont mis en place, dans des secteurs tels que la tech ou la viticulture, ainsi que dans certaines filières de niche, des programmes spécifiques permettant d'accompagner des primo-exportateurs sur des salons, en s'appuyant sur les outils du plan *Osez l'export* tout en les adaptant à leurs propres priorités. On voit ainsi apparaître des dispositifs différenciés selon les territoires.

J'ai donc le sentiment que les régions seront appelées à jouer un rôle d'ajustement dans l'accompagnement des PME, en réponse à un possible désengagement de l'État. Le risque est toutefois de reproduire ce que nous observons déjà avec les CCI, à savoir une forme d'inégalité territoriale : certaines régions sont particulièrement mobilisées, certains territoires ou certaines filières sont érigés en priorité, tandis que d'autres le sont beaucoup moins, ce qui crée des

déséquilibres. Malgré cela, je pense que les régions constitueront, à l'avenir, le principal levier d'accompagnement des primo-exportateurs.

M. Jean-François Portarrieu (HOR). Dans la conclusion de votre rapport, vous insistez sur l'importance de l'état d'esprit dans l'efficacité des dispositifs d'accompagnement à l'export. Vous prenez l'exemple des Italiens qui « *chassent en meute* » et des Allemands qui « *avancent en escadre* », pour souligner que la capacité à jouer collectif constitue l'une des clés de la réussite à l'international. En France, force est de constater que nous avons encore des marges de progression en la matière. Vous relevez notamment que la création du guichet unique a permis de gagner en simplicité, en proximité et en efficacité, avec 11 300 entreprises accompagnées en 2025. Toutefois, si ce dispositif, qui réunit de nombreux organismes et partenaires, est pertinent dans son principe, il continue de se heurter à une culture du fonctionnement en silos au sein des acteurs publics. Vous soulignez que cette multiplicité d'intervenants et cette complexité organisationnelle conduisent encore trop souvent chacun à privilégier ses propres intérêts, qu'il s'agisse de visibilité ou de résultats financiers. Vous évoquez même un « *malaise* » dans le pilotage de l'action publique à l'international et dans la répartition des responsabilités entre certaines directions de l'administration, qu'il s'agisse du Trésor ou du Quai d'Orsay. Le constat que vous dressez est à la fois clair et sévère. Dès lors, faut-il s'y résigner ou voyez-vous des pistes concrètes pour améliorer cette situation ?

Mme Amélia Lakrafi, rapporteure. Il n'y a aucune fatalité, et nos 21 propositions le prouvent. Par rapport aux précédentes auditions que j'avais conduites dans le cadre des rapports budgétaires sur le commerce extérieur, j'ai d'ailleurs trouvé la direction de la diplomatie économique du Quai d'Orsay beaucoup moins mobilisée. Certes, chacun estime parfois que l'autre remet en cause son utilité, mais force est de constater que les entreprises que nous avons auditionnées connaissent très peu la direction de la diplomatie économique comme la direction générale du Trésor, ces services étant principalement sollicités par les grands groupes. Les représentants de ces deux directions nous ont d'ailleurs indiqué qu'ils étaient fréquemment destinataires des mêmes courriels et produisaient, chacun de leur côté, des notes certes différentes, mais qui gagneraient à être davantage coordonnées. Je suis convaincue que ces deux services peuvent être extrêmement utiles, à condition de mieux articuler leurs interventions.

C'est la raison pour laquelle nous revenons régulièrement sur la nécessité de créer un Conseil stratégique de l'export. Bien entendu, il ne résoudra pas à lui seul l'ensemble des difficultés, mais il permettra d'en traiter une partie. Un véritable pilotage suppose en effet des réunions régulières associant tous les acteurs autour d'une feuille de route commune. Or aujourd'hui, je ne suis pas en mesure d'identifier clairement la feuille de route de chacun. On retrouve quelques orientations dans les discours du ministre ou dans les publications de Business France, mais rien n'est véritablement rassemblé au sein d'un document structuré et partagé. Nous estimons également qu'il est indispensable de renforcer la visibilité du site internet Team France Export, notamment dans les résultats des moteurs de recherche.

S'agissant de notre difficulté à « *chasser en meute* », le constat est malheureusement bien réel et les entreprises nous le rappellent régulièrement. Je pense notamment à un projet de barrage en Éthiopie, représentant plusieurs centaines de millions d'euros, sur lequel deux grands groupes français étaient en concurrence. Les autorités éthiopiennes s'en étonnaient et nous demandaient pourquoi nous ne présentions pas une offre commune. Ce type de situation demeure malheureusement beaucoup trop fréquent.

Mme Pascale Got, rapporteure. Je précise que nous sommes toujours dans l'attente du retour du questionnaire que nous avons adressé à la direction de la diplomatie économique.

M. Laurent Mazaury (LIOT). Notre groupe souhaite souligner l'importance stratégique de ce plan dans un contexte marqué par les mutations géopolitiques et l'intensification de la concurrence mondiale. Soutenir les exportations de nos entreprises, en particulier celles de nos PME et de nos ETI, constitue à nos yeux une priorité nationale.

Votre rapport met en évidence des réussites concrètes, tout en rappelant les limites persistantes que vous venez d'exposer. Les freins demeurent bien réels, qu'il s'agisse de l'accès au financement international, de la complexité administrative à laquelle se heurtent les petites structures, du déficit de formation à l'export ou encore de l'insuffisante coordination entre les acteurs nationaux et territoriaux. À ces difficultés s'ajoutent de nouveaux enjeux, liés notamment à la transition écologique des produits exportés, à la cybersécurité des chaînes commerciales et à la diversification vers des marchés situés hors de nos zones traditionnelles.

Nous retenons trois axes de votre rapport qui mériteraient d'être approfondis : d'abord, renforcer la lisibilité et la simplification des dispositifs afin que l'export soit réellement accessible aux TPE et aux PME, ensuite, garantir des instruments financiers ciblés et rapidement mobilisables, adossés à des garanties publiques proportionnées et, enfin, consolider une gouvernance territoriale dans laquelle les régions, Bpifrance, les chambres de commerce et les réseaux diplomatiques travailleraient selon des trajectoires partagées, assorties d'indicateurs de performance clairement définis.

Quelle mesure prioritaire, précise et applicable à court terme proposez-vous pour rendre ces dispositifs immédiatement opérationnels pour les petites entreprises, pour lesquelles le temps constitue une donnée essentielle ? Par ailleurs, au-delà de la remise d'un rapport, comment envisagez-vous de mesurer l'efficacité réelle du plan sur le terrain au cours des douze prochains mois, si nous voulons éviter ce renoncement dont la France a parfois le secret ?

M. le président Bruno Fuchs. Monsieur Mazaury a évoqué un point qui me paraît essentiel et qui fait d'ailleurs partie des stratégies mises en œuvre par nos principaux concurrents : la capacité de financement. Les entreprises chinoises et turques arrivent avec des solutions de financement intégrées, tandis que nous nous présentons avec des établissements bancaires qui se sont progressivement retirés de certains marchés, notamment en Afrique. Notre capacité à proposer des offres globales, incluant des solutions de financement, constitue donc, à mes yeux, l'un des facteurs déterminants de la réussite à l'export.

Lorsque l'on aborde la question du financement, il faut également évoquer celle de la sécurisation des paiements. Dans plusieurs pays, les entreprises françaises sont confrontées à des volumes importants d'impayés, ce qui les dissuade d'exporter compte tenu des risques de non-paiement.

Mme Amélia Lakrafi, rapporteure. S'agissant des mesures les plus urgentes, nous les avons hiérarchisées dans le rapport. Le premier axe, intitulé « *Définir une stratégie* », répond précisément au besoin de disposer d'une véritable stratégie nationale, qui fait aujourd'hui défaut. Cette stratégie doit être clarifiée et adaptée aux profils respectifs des PME et des ETI. Nous proposons également de recréer le Conseil stratégique de l'export, qui a existé par le passé, en y associant le ou les ministres concernés, la Team France Export, les parlementaires, les fédérations professionnelles ainsi que l'ensemble des acteurs concernés.

Il est également indispensable de formaliser les partenariats avec les acteurs économiques, notamment privés, qui se révèlent, dans certains pays, plus efficaces que les dispositifs publics. Nous proposons ainsi d'organiser un partenariat structuré avec les CCEF et

les OSCI, afin que chaque région puisse s'appuyer sur un partenaire privilégié disposant d'une connaissance approfondie de son marché.

Il faut également mettre un terme au fonctionnement en silos, qui empêche encore trop souvent les différents acteurs de travailler ensemble. La logique du guichet unique doit être approfondie : elle existe, mais demeure inégalement mise en œuvre selon les territoires et ne fonctionne pas partout de manière équivalente.

Enfin, nous avons beaucoup insisté sur la visibilité du site Team France Export, car il est aujourd'hui nécessaire de parcourir jusqu'à la deuxième page des résultats de Google pour le trouver, ce qui montre bien qu'un effort important de référencement reste à accomplir.

Mme Pascale Got, rapporteure. Sur le financement, des progrès ont été accomplis et les retours que nous avons recueillis sur la réactivité de Bpifrance sont, dans l'ensemble, positifs. Il n'en demeure pas moins que son intervention cible principalement les opérations d'envergure : en dessous d'un million d'euros, elle intervient peu, si bien que les PME restent souvent à l'écart, et ce sont alors les régions qui prennent le relais en matière d'accompagnement financier. Il nous semble donc nécessaire de mettre en place des outils de financement davantage adaptés aux PME, car le financement reste le nerf de la guerre.

Cela renvoie plus largement à l'un des constats de notre rapport : l'approche actuelle est trop uniforme, alors qu'elle devrait être différenciée selon le profil des entreprises, qu'il s'agisse des grands groupes, des ETI ou des PME. Si cette adaptation ne se fait pas, c'est aussi parce que nous n'évaluons pas suffisamment les dispositifs. Nous sommes en permanence dans une logique de conquête de marchés et de réaction à l'actualité, qui conduit à privilégier la rentabilité à court terme. Lorsque l'orientation consiste à favoriser les grands groupes, c'est aussi parce que Business France finance une part importante de son activité grâce aux prestations qu'elle commercialise. Chacun cherche ainsi à préserver son périmètre d'intervention et à garantir sa propre pérennité.

Finalement, les efforts se concentrent davantage sur le maintien de ce millefeuille institutionnel que sur la construction d'une véritable stratégie politique, assortie d'outils adaptés aux besoins des entreprises. C'est également ce qui explique, à mon sens, que le dispositif *Osez l'export* demeure relativement méconnu : il n'a pas véritablement dessiné une trajectoire claire. Il a essentiellement consisté à regrouper des dispositifs préexistants sous une bannière au libellé volontariste, sans que les résultats soient réellement à la hauteur des ambitions affichées. Il y a beaucoup de volontarisme dans les intitulés, mais pas toujours dans l'action.

M. Jean-Paul Lecoq (GDR). Les entreprises que je rencontre et qui exportent sont d'abord des entreprises qui se portent bien et dont les produits suscitent l'intérêt de clients à l'étranger. Lorsqu'on échange avec elles sur les questions économiques, elles se montrent très attachées au système capitaliste, au grand marché international et à la liberté de vendre, tout en étant très critiques à l'égard de l'assistanat économique. Il me semble donc qu'il faut choisir. Nous critiquons souvent la Chine et d'autres pays qui planifient, se fixent des objectifs et mobilisent tous les moyens nécessaires pour les atteindre, alors même que la France a su le faire, par exemple, pour améliorer la qualité de l'accueil à Paris. Nous avons alors des objectifs clairs et l'on constate désormais que les serveurs parlent anglais dans les restaurants, ce qui est très positif pour le tourisme.

Pour voyager assez régulièrement à l'étranger, j'ai le sentiment que ce qui manque aux petites entreprises, c'est une sorte de *Guide du Routard* économique, tant l'environnement peut leur apparaître comme une jungle. Quelles sont les réglementations applicables en Inde ou dans certains pays d'Afrique ? Quelles erreurs faut-il éviter ? Comment faut-il se comporter ? À qui doit-on s'adresser en arrivant dans un pays ? Faut-il entretenir des relations avec le gouvernement, se pencher sur les questions fiscales ? Vers quels interlocuteurs se tourner ?

En France, créer une entreprise relève encore d'un véritable parcours du combattant. La situation s'est certes un peu améliorée, mais cela demeure complexe. Alors, imaginez ce qu'il en est lorsqu'il s'agit d'exporter. Ce qui manque aujourd'hui, ce ne sont pas seulement des interlocuteurs ou des services, mais aussi des outils simples et accessibles expliquant concrètement à une entreprise française comment exporter. Je ne suis pas inquiet pour les grands groupes, car ils disposent des équipes et des compétences nécessaires. D'ailleurs, le fait que la France soit le deuxième exportateur d'armes au monde démontre bien que nous savons exporter lorsque nous nous en donnons les moyens. Le savoir-faire existe, il s'agit avant tout d'une question de volonté.

Je prendrai un exemple. Nous disposions auparavant d'une industrie verrière de très grande qualité, reconnue pour son savoir-faire. Aujourd'hui, cette filière est en difficulté et ne bénéficie plus du soutien nécessaire. Nous avons pourtant obtenu, au niveau européen, la possibilité d'apporter un soutien à notre industrie verrière, mais la transposition de cette faculté dans notre droit national a été refusée par le premier ministre. Dans ces conditions, il ne faut pas s'étonner que nous rencontrions des difficultés à exporter. Cette situation vaut sans doute également pour d'autres secteurs industriels.

Je souhaite enfin m'associer aux propos de Clémentine Autain sur les questions de fond, qu'il s'agisse de la philosophie générale, des enjeux écologiques ou de l'organisation de notre modèle. Je suis député d'une circonscription qui compte un port et je suis, à ce titre, particulièrement attentif aux questions d'import-export. Pour autant, je suis convaincu que c'est en défendant notre industrie locale et en développant des coopérations industrielles fondées sur une logique gagnant-gagnant avec d'autres pays que nous ferons réellement la différence et renforcerons notre position. À ce stade, je considère que nous ne sommes pas encore à la hauteur de cette ambition.

Mme Amélia Lakrafi, rapporteure. Ce que vous décrivez existe déjà. La direction générale du Trésor et Business France élaborent des notes par pays de très grande qualité, particulièrement documentées sur les caractéristiques des marchés. Nous avons d'ailleurs partagé le même constat que vous au cours de nos travaux. C'est la raison pour laquelle, dans notre proposition 14, nous préconisons de renforcer la spécialisation des conseillers de la Team France Export, précisément parce que les TPE et les PME ne disposent pas des mêmes moyens que les grands groupes. Les outils existent donc, mais ils ne sont sans doute pas suffisamment visibles ni accessibles. Lorsqu'une entreprise ignore leur existence, elle n'a évidemment pas le réflexe d'aller les consulter.

Mme Pascale Got, rapporteure. Ces notes existent effectivement. S'agissant de l'Inde, par exemple, elles présentent de manière très claire les caractéristiques du marché, mais elles ne sont pas nécessairement portées à la connaissance des entreprises. Au déficit de stratégie s'ajoute donc un problème de communication et de diffusion de l'information. Pour ce que j'ai pu observer en Inde, Business France accomplit plutôt correctement son travail sur ce point.

Se pose ensuite la question de la réactivité. Plusieurs chefs d'entreprise nous ont expliqué qu'ils ne pouvaient pas se permettre d'attendre et qu'ils avaient besoin d'obtenir rapidement une réponse. Pour cette raison, ils font appel à des cabinets d'avocats spécialisés sur les principaux marchés afin de bénéficier d'une information immédiate et d'un accompagnement réactif. Encore faut-il avoir les moyens de financer ce type de prestations. Nous retrouvons donc le même constat : les grands groupes, voire les ETI, disposent de ces ressources, tandis que les PME restent davantage en retrait.

Il est donc nécessaire de mieux faire connaître les outils existants, car les dispositifs mis en place par Business France présentent une réelle valeur ajoutée. Toutefois, là encore, chacun agit encore trop souvent dans son propre périmètre.

M. Michel Guiniot (RN). Mesdames les rapporteuses, vous nous présentez le constat de la mission d'information flash que vous avez menée sur le plan *Osez l'export*. Ce plan, soutenu par le ministère des affaires étrangères et le ministère de l'économie et des finances, vise à accompagner les PME et les ETI dans leur démarche de prospection et de financement en vue d'une projection à l'étranger. Initié en 2023, il devrait perdurer jusqu'en 2030. Si le démarrage de ce programme fut intéressant, vous insistez sur le fait que les chiffres de son bilan masquent de fortes disparités interbranches et témoignent de la dégradation de l'excédent du secteur agroalimentaire et des mauvais résultats à l'export des produits manufacturés. Le solde commercial français est devenu inférieur de 11,1 milliards d'euros à son niveau de 2019.

Votre rapport développe donc des propositions afin de rendre ce programme intéressant pour les entreprises françaises jusqu'en 2030. Je m'attarderai sur deux d'entre elles. Dans un premier temps, vous proposez d'associer les représentants de la Team France Export, des parlementaires et des fédérations professionnelles au sein d'un Conseil stratégique de l'export. Cette intention est particulièrement louable et nous y souscrivons. La représentation nationale doit être associée au mieux à ces projets qui contribuent autant au fonctionnement de notre société qu'au rayonnement de la France à l'étranger. Nous entendons beaucoup parler de députés membres de conseils d'administration d'organismes extra-parlementaires, mais nous avons peu de comptes rendus de leur action. Cette démarche peut être profitable à tous, sous réserve qu'elle donne lieu à des conclusions et des informations pour l'ensemble des parlementaires.

Ma question porte sur votre dernière proposition. Vous proposez d'assurer un suivi précis des crédits publics consacrés au soutien à l'export. Vous expliquez le manque actuel par l'instabilité gouvernementale et la dégradation des comptes publics. Comment estimez-vous que le suivi des crédits publics dédiés puisse développer nos activités d'export ? Pensez-vous qu'il faudrait également fixer des objectifs concrets sur le soutien à tel ou tel secteur d'activité ? En tout état de cause, nous voterons en faveur de ce rapport.

Mme Amélia Lakrafi, rapporteure. Pour revenir sur quelques éléments de votre question, l'implication des parlementaires nous a paru intéressante, d'autant plus depuis l'arrivée de Laurent Saint-Martin à la tête de Business France. En effet, vous avez tous dans vos circonscriptions des entreprises que vous connaissez bien, et vous pouvez être un premier relais d'information en partageant avec elles les dispositifs à l'export, par exemple dans vos lettres d'information. Mais pour cela, il faudrait nous associer collectivement un peu plus.

Je reviens sur ce Conseil stratégique de l'export et sur l'évaluation, qui est pour nous très importante. Outre le fait qu'il est compliqué d'atteindre les objectifs quand on promet 120 millions d'euros pour le plan *Osez l'export* et qu'on en donne finalement beaucoup moins,

il est essentiel d'évaluer les dispositifs que l'on finance. Sans évaluation, on ne sait pas s'ils sont utiles et s'ils permettent de transformer des primo-exportateurs en exportateurs pérennes. Par exemple, une entreprise peut obtenir un chèque export de 5 000 ou 7 500 euros, se rendre à un salon, sympathiser avec un acheteur et lui vendre dix tonnes de compote par pur opportunisme. Elle rentre en France, et il n'y a aucun suivi, cette vente restant un événement ponctuel. Je pense que l'accompagnement de cette entreprise n'est pas intéressant s'il n'est pas pérenne. Le problème, c'est que les entreprises ne répondent pas aux questionnaires de suivi. Nous pensons qu'il faut trouver un moyen de les contraindre, certainement financièrement, à répondre à ces questionnaires afin que nous puissions évaluer l'utilité des dispositifs. Verser des dizaines de millions d'euros, c'est bien, mais s'assurer qu'ils sont utiles et bien ciblés, c'est encore mieux.

Mme Constance Le Grip (EPR). Vous bien fait de rappeler que près d'un emploi sur quatre dépend aujourd'hui de l'exportation. C'est dire l'importance du sujet que nous traitons ce matin. Votre rapport dresse un bilan contrasté et inégal du plan *Osez l'export*, lancé à l'été 2023 pour répondre au défi de notre déficit commercial quasi continu, malgré la qualité de nos entreprises et l'excellence reconnue de nombreux secteurs français.

Votre rapport met en évidence les dispositifs qui produisent des résultats et pour lesquels l'argent public est efficacement mobilisé, tout en identifiant ceux dont l'efficacité apparaît plus limitée. Parmi les réussites, vous citez notamment le volontariat international en entreprise, les programmes *Booster*, les pavillons France ainsi que les actions de mise en relation directe. À l'inverse, vous montrez que certains dispositifs se révèlent nettement moins performants, voire décevants, ce qui conduit à préconiser un recentrage des moyens budgétaires, dans un contexte contraint, vers les actions les plus efficaces. Vous insistez également sur la nécessité de mieux coordonner les réseaux diplomatiques avec les réseaux économiques francophones et les communautés d'affaires françaises implantées à l'étranger afin d'accompagner plus efficacement nos PME.

J'aimerais m'adresser plus particulièrement à Mme Lakrafi. Votre circonscription couvre quarante-neuf pays et vous avez nourri ce rapport d'un important travail de terrain. Comment envisagez-vous, concrètement, une meilleure articulation entre les équipes diplomatiques, les différents réseaux déjà en place, tels que Business France, et les communautés d'affaires francophones et françaises établies à l'étranger ? Pourriez-vous illustrer votre propos par un ou deux exemples tirés des pays que vous connaissez et visitez régulièrement ?

Mme Amélia Lakrafi, rapporteure. Ces réseaux existent déjà et sont actifs, mais ils demeurent malheureusement sous-utilisés. Au Maroc, par exemple, les chambres de commerce françaises assurent des missions que Business France exerce dans d'autres pays, avec une connaissance du terrain qui est, à mes yeux, sans équivalent. C'est un modèle qui mériterait d'être généralisé. Aux Émirats arabes unis comme en Turquie, les entrepreneurs français installés depuis dix ou vingt ans ouvrent volontiers leur carnet d'adresses lorsqu'on les sollicite, comme je l'indiquais dans mon propos liminaire. Le problème est que personne ne les mobilise aujourd'hui de manière structurée et organisée. Au Liban, dans le contexte de crise que nous connaissons tous, ce sont les réseaux privés francophones qui maintiennent le lien économique avec la France, les acteurs publics ne pouvant y exercer pleinement leur action.

C'est pourquoi nous proposons, dans nos recommandations, de désigner un réseau référent sur chaque marché prioritaire. Il pourrait s'agir d'une CCIFI, d'une chambre de commerce ou encore d'un club d'affaires. Dans certaines grandes villes, il existe de petits

réseaux d'affaires francophones, bien identifiés par les ambassadeurs, mais qui sont très rarement mobilisés. Notre proposition consiste donc à offrir aux PME un interlocuteur unique, non pas en créant un dispositif supplémentaire, mais en structurant et en formalisant des réseaux qui existent déjà.

Mme Pascale Got, rapporteure. Nous avons senti que la mixité public-privé n'était pas au rendez-vous, ce qui est regrettable, car Business France ne peut être présent dans tous les pays. Il faudrait donc rationaliser. Là où une force est déjà installée, il faut la mettre en action. Toutefois, une réticence demeure car, je le répète, le mode de financement et de recette de Business France repose sur la vente de prestations. L'implication du secteur privé est par conséquent particulièrement réduite. J'ai tendance à analyser ainsi ce problème d'autofinancement.

M. le président Bruno Fuchs. Je vous remercie pour votre réponse, mais ce sont des arguments que nous entendons depuis des dizaines d'années : il faudrait mutualiser, rationaliser, mieux coordonner... Il est tout de même assez étonnant que, quinze ou vingt ans après les premiers rapports mettant déjà en évidence un manque d'homogénéité et de mutualisation, nous en soyons encore à formuler les mêmes constats et les mêmes recommandations.

Mme Sophia Chikirou (LFI-NFP). J'ai moi-même eu l'occasion de rédiger un rapport consacré à l'attractivité et à la compétitivité lorsque j'ai été élue en 2022. C'est un exercice particulièrement formateur et je me souviens être parvenue, à l'époque, à des constats très proches des vôtres. J'ai même retrouvé un certain nombre de recommandations similaires. Au fond, le problème central est bien celui que nous évoquions au début de nos échanges : un déficit de stratégie ou peut-être même, plus largement, un manque d'ambition réelle et sincère.

Vous soulignez que le dispositif n'est pas suffisamment efficace et ne répond pas pleinement aux besoins identifiés. Dans nos circonscriptions, nous rencontrons des entreprises qui auraient besoin d'être accompagnées vers l'export, sans que nous soyons en mesure de leur apporter une réponse satisfaisante. Bien souvent, la difficulté tient d'abord à un manque d'information, d'accompagnement et d'études de marché élémentaires.

J'en viens au problème structurel. La France a construit son modèle de commerce extérieur autour des grandes entreprises. L'Allemagne, comme l'Italie, a, pour sa part, structuré le sien autour des ETI. Nous avons longtemps compté sur nos grands groupes pour entraîner dans leur sillage les petites et moyennes entreprises, mais cette logique ne fonctionne plus, soit parce que ces groupes ont absorbé les PME, soit parce qu'ils préfèrent s'appuyer sur des entreprises déjà implantées localement. À mes yeux, si nous voulons réellement progresser à l'export, il faudra donc s'attaquer à cette organisation structurelle et accepter de changer profondément de modèle. Nous sommes également confrontés à une difficulté de connaissance de nos entreprises exportatrices. Il est souvent avancé que la France compte 140 000 entreprises exportatrices et que l'objectif est de porter ce nombre à 210 000. En réalité, ce chiffre ne correspond pas à 140 000 entreprises exportant durablement chaque année. Il intègre aussi des opérations ponctuelles : une entreprise qui vend une seule fois ses compotes lors d'un salon est comptabilisée comme exportatrice. Cela ne traduit donc pas une activité pérenne et révèle l'absence de suivi, d'accompagnement et même d'identification précise de ces entreprises.

Nous sommes, enfin, confrontés à un problème de gouvernance puisque depuis 2022, cinq ministres se sont succédé au commerce extérieur. Certes, ce quinquennat a été particulier, mais une telle instabilité ne permet pas de conduire une politique cohérente. Nous connaissons certains de ces ministres et savons leur implication. On ne peut notamment pas reprocher à

Laurent Saint-Martin de méconnaître ces sujets. Pourtant, il n'est resté en fonction que quelques mois, ce qui est insuffisant pour engager une action de fond. De la même manière, alors même qu'il avait dirigé Business France, il n'a pu que constater et accompagner la diminution des crédits alloués à cet opérateur.

Au fond, nous sommes confrontés à un problème de vision nationale. Je suis convaincue que l'État doit redevenir un État stratégique et planificateur. Nous devons également renoncer à l'idée selon laquelle il suffirait d'accompagner individuellement de petites structures, au moyen d'aides dispersées. C'est bien la structure même de notre commerce extérieur qu'il faut repenser. Il me semble d'ailleurs que cette analyse rejoint très largement les conclusions de votre rapport.

Mme Amélia Lakrafi, rapporteure. Il ne faut pas tout remettre en cause. Nous soulignons au contraire que de nombreux dispositifs fonctionnent bien et nous tenons à saluer ce qui produit des résultats. À nos yeux, le principal angle mort réside dans le déficit de pilotage qui entraîne, par effet de cascade, la plupart des dysfonctionnements que nous avons identifiés.

Il est toujours délicat de se comparer à nos voisins, même si cet exercice est parfois nécessaire. L'Allemagne compte quatre fois plus d'ETI que la France et s'appuie sur une organisation territoriale fondée sur les Länder, qui agissent de manière coordonnée, ce qui n'est pas notre cas. Il est vrai que notre modèle s'est historiquement structuré autour des grands groupes. Je ne saurais en expliquer toutes les raisons, mais nous sommes également confrontés à un enjeu industriel. Le manque de pilotage n'est donc pas la seule explication : nous souffrons aussi d'un nombre insuffisant d'ETI et d'un affaiblissement de notre appareil industriel. Les choses évoluent toutefois, lentement mais progressivement.

Nous restons néanmoins convaincues que la mise en place d'un véritable pilotage, porté conjointement par le ministère chargé du commerce extérieur et par le ministère de l'économie, permettrait d'obtenir des résultats rapides, sans nécessiter de dépenses importantes. Si les conseils stratégiques étaient réactivés, si nous mettions fin au fonctionnement en silos et si nous mobilisions réellement tous les acteurs prêts à contribuer à cet effort collectif, nous pourrions améliorer sensiblement l'efficacité de notre politique d'accompagnement à l'export.

Mme Pascale Got, rapporteure. Je partage votre analyse sur le problème structurel. Nous refusons, depuis trop longtemps, de remettre à plat l'organisation de notre commerce extérieur. À mes yeux, la multiplicité des acteurs n'y est pas étrangère puisque chacun cherche naturellement à préserver son périmètre d'intervention. Nous continuons ainsi à superposer des dispositifs sans revoir l'organisation d'ensemble. La contrainte budgétaire joue parfois un rôle de régulation, mais elle ne produit pas nécessairement les effets les plus pertinents. Tant qu'il n'existera pas une véritable volonté de repenser en profondeur cette organisation, nous peinerons à progresser.

Lorsque nous avons auditionné le ministre, nous lui avons fait observer que l'Allemagne et l'Italie obtenaient d'excellents résultats et demeuraient très compétitives sur des produits pour lesquels la France dispose pourtant de réels atouts. Elles sont notamment très performantes dans le secteur agroalimentaire, où nos résultats sont beaucoup plus modestes. Elles investissent également des marchés que nous considérons parfois comme des niches, avec un réel succès. Le ministre nous a répondu qu'il ne parvenait pas à obtenir une analyse comparative. Je trouve cela préoccupant. Peut-être la demande est-elle mal formulée, mais le fait que le ministre lui-même ne puisse disposer de cette comparaison est révélateur. Cela donne

le sentiment qu'il existe, à un moment donné, une forme de résistance au changement et que certains équilibres sont préservés au bénéfice des positions acquises.

Je crois donc qu'il faudra une volonté politique beaucoup plus affirmée pour engager cette réforme de fond, et je crains qu'elle ne soit pas encore au rendez-vous. À défaut, ce sont les seules contraintes financières qui continueront de réguler le système, sans qu'une véritable stratégie ne vienne orienter les choix.

M. Stéphane Hablot (SOC). Dans un contexte en constante évolution, marqué par la multiplicité des acteurs, des programmes et des dispositifs, il était nécessaire de clarifier les choses et de fixer un cap. À cet égard, votre travail est particulièrement utile et constitue une base très intéressante pour nourrir nos échanges. Votre mission met également en lumière un véritable point fort : la richesse de notre présence diplomatique, commerciale et économique à travers l'ensemble des acteurs mobilisés.

On peut naturellement considérer que nous manquons d'une stratégie d'ensemble, et je partage l'idée qu'un cadre est nécessaire. Pour autant, il ne faudrait pas que cette recherche de cohérence se traduise par une remise en cause de la liberté d'entreprendre. Tout l'enjeu consiste à trouver un équilibre. Nous ne sommes pas dans un système où tout devrait être dirigé de manière hégémonique au risque de décourager l'initiative économique. Les approches monolithiques ne correspondent plus à la réalité et il nous faut au contraire définir un cadre clair tout en préservant la liberté indispensable au développement des entreprises.

Je tiens également à saluer les plus de mille entreprises françaises implantées notamment en Inde, pays dans lequel vous vous êtes rendue madame Got.

Ma première question porte sur les programmes *Booster*. Puisqu'ils semblent être particulièrement appréciés des entreprises qui en bénéficient, avez-vous identifié des pistes d'amélioration formulées par les acteurs de terrain ? J'aurais ensuite une question plus générale à l'attention de madame Got concernant l'accessibilité du marché indien. Il s'agit d'un marché majeur, en plein développement. Pourriez-vous préciser votre analyse sur son accessibilité ainsi que sur les perspectives qu'il offre aux entreprises françaises ?

Mme Pascale Got, rapporteure. Nous avons choisi de nous rendre en Inde parce que ce marché est aujourd'hui sur toutes les lèvres. Tous les chefs d'entreprise s'y intéressent, compte tenu de son potentiel considérable, puisqu'avec 1,4 milliard d'habitants, ne serait-ce qu'un accès à 1 % de ce marché représente des perspectives particulièrement importantes. Il s'agit toutefois d'un marché administrativement complexe, caractérisé jusqu'à présent par des droits de douane élevés, des procédures lourdes et des exigences spécifiques imposées par les autorités indiennes. Nous espérons qu'il n'évoluera pas selon un modèle comparable à celui de la Chine, où certaines pratiques conduisent à un transfert du savoir-faire et des technologies. En Inde également, certaines clauses imposent une production locale, ce qui exclut de fait de nombreuses petites entreprises. Les grands groupes, en revanche, disposent des moyens nécessaires pour construire des unités de production ou nouer des partenariats industriels. Aujourd'hui, ce sont donc essentiellement nos grandes entreprises qui sont implantées sur ce marché.

L'accès à des marchés plus spécialisés est désormais envisagé, notamment dans le contexte des accords en cours de négociation entre l'Union européenne et l'Inde, qui devraient permettre de réduire les droits de douane et de simplifier un certain nombre de procédures

administratives. L'accord a été engagé, mais son contenu reste encore à préciser et les premières orientations devraient être connues à partir du mois de juillet.

Il est évident que, sans une évolution du cadre réglementaire indien, l'accès à ce marché demeurera difficile pour les PME. Si les contraintes administratives ne sont pas assouplies, elles auront beaucoup de mal à s'y développer. À ce stade, je considère que le marché indien est davantage accessible aux ETI qu'aux PME.

Ce marché fait rêver de nombreux acteurs et suscite beaucoup d'initiatives. Dans le secteur de la viticulture, par exemple, qui traverse actuellement une période difficile, des dégustations sont en cours d'organisation afin d'y développer de nouveaux débouchés. Beaucoup d'entreprises ne savent cependant pas encore comment aborder concrètement ce marché au potentiel considérable. Certaines s'interrogent également sur les risques de transfert de technologie liés aux exigences des autorités indiennes. Il faudra donc observer avec attention la manière dont les accords seront finalisés et, surtout, les conditions concrètes de leur mise en œuvre.

Mme Véronique Besse (NI). La France s'est fixé l'ambition forte d'atteindre le cap des 200 000 entreprises exportatrices à l'horizon 2030, contre 144 000 au lancement du plan en 2023. Nous observons une trajectoire de progression qui, avec seulement 8 500 nouvelles entreprises en trois ans, nous place tragiquement en dessous de nos objectifs.

Ce qui m'intéresse particulièrement, c'est la corrélation que vous établissez entre cette dynamique insuffisante et deux facteurs défailants dans le plan mis en place. Le premier est le facteur budgétaire. Alors même que le besoin d'accompagnement s'accroît, nous assistons à un effritement des moyens alloués à nos opérateurs publics. La dotation à Business France subit notamment des coupes réelles en 2026, passant sous la barre des 84 millions d'euros, alors que plus de 100 millions étaient prévus. Comment pouvons-nous espérer soutenir la compétitivité de nos PME face à nos voisins européens qui subventionnent la participation aux salons internationaux jusqu'à 80 % pour l'Italie, contre seulement 30 % pour la France ?

Le second facteur est celui de la mauvaise communication du plan pour l'export. Le volet parlementaire de ce plan est un bon exemple de ce manque de communication. Les entreprises, comme les parlementaires qui pourraient être des relais, n'ont pas une bonne connaissance des dispositifs mis en place, ce qui engendre une faible mobilisation et nuit au plan d'export.

Comment préconisez-vous de simplifier les mesures et dispositifs du plan *Osez l'export* ? Quelle garantie pouvons-nous apporter à nos PME pour que, à l'horizon 2030, l'objectif reste atteignable ?

Mme Pascale Got, rapporteure. Pour répondre à vos différentes interrogations, je reprendrai les grandes orientations que nous formulons dans le rapport. Nous proposons de conserver les dispositifs qui font la preuve de leur efficacité et de renoncer à ceux qui n'atteignent pas leurs objectifs. Sur les treize mesures évaluées, quatre sont pleinement opérationnelles et deux pourraient être renforcées. Il ne nous paraît donc pas pertinent de continuer à mobiliser des crédits sur les autres. À moyens constants, commençons par concentrer les ressources sur ce qui fonctionne réellement. Cette réorientation pourrait être engagée rapidement.

S'agissant de votre deuxième question, je suis très sincèrement convaincue que les grands groupes n'attendent pas le plan *Osez l'export* pour se développer à l'international. Ils s'appuient déjà sur la diplomatie économique, les services des ambassades et des réseaux dont les moyens et les capacités d'action sont sans commune mesure avec ceux des PME. C'est précisément la raison pour laquelle nous proposons de réorienter le VIE vers les PME ou, à tout le moins, vers les ETI.

Très franchement, je ne pense pas que les grands établissements bancaires aient réellement besoin d'un tel dispositif pour réduire le coût du recrutement de jeunes diplômés chargés de prospecter de nouveaux marchés. En revanche, pour une petite entreprise qui ne sait pas par où commencer, qui connaît mal les marchés étrangers et qui a besoin d'identifier des contacts tout en poursuivant son activité quotidienne, disposer d'une personne spécifiquement dédiée à cette mission représente un véritable atout. Nous avons donc la possibilité de réorienter des dispositifs existants vers les entreprises qui en ont le plus besoin et de mieux répondre aux besoins réels du terrain.

Mme Amélia Lakrafi, rapporteure. Ce que je propose relève d'une démarche pragmatique et permettrait déjà de rendre les dispositifs plus lisibles. Je rejoins pleinement les observations de ma collègue : dès lors que les grands groupes captent près de 80 % des VIE, il existe un véritable enjeu de réorientation de ce dispositif. Il existe par ailleurs une possibilité encore insuffisamment connue, que nous avons souhaité approfondir avec les PME qui en bénéficient : le recours aux VIE en temps partagé. Certaines entreprises nous expliquent que, même avec un coût de 2 000 euros, le dispositif demeure inaccessible. Or une solution existe déjà, puisqu'il est possible de partager un même VIE entre plusieurs entreprises. Développer davantage cette formule et mieux accompagner les PME, voire les TPE, vers ce dispositif me paraît particulièrement pertinent.

Vous avez également évoqué la question de la compétitivité. À mes yeux, ce sujet dépasse le seul cadre de ce rapport. Les entreprises italiennes ne supportent pas une fiscalité très différente de la nôtre et pourtant elles exportent près de deux fois plus. L'écart est donc considérable. J'y vois avant tout la conséquence d'un déficit d'accompagnement et de pilotage de notre politique d'exportation.

M. le président Bruno Fuchs. Je laisse à présent la parole à celles et ceux qui souhaitent intervenir à titre individuel.

M. Alain David (SOC). L'une des préconisations de votre rapport concerne l'accueil dans nos établissements d'enseignement supérieur d'étudiants étrangers, originaires notamment des marchés ciblés par nos velléités d'exportation. Je souhaiterais donc revenir sur la récente décision du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche de limiter l'accueil d'étudiants étrangers et de différencier les droits d'inscription universitaire pour ces ressortissants non communautaires. Avec les collègues de mon groupe, nous avons fermement contesté ce choix consistant à faire payer les étudiants afin de compenser le désengagement de l'État. Il s'agit d'une faute politique, à court comme à long terme. Ma question est donc simple : comment faire pour que les préconisations récurrentes en matière d'ouverture aux étudiants étrangers ne se fracassent pas sur la réalité de la politique d'accès à notre pays et à l'enseignement supérieur ?

M. Lionel Vuibert (NI). Je voudrais revenir très brièvement sur la question de la complexité et du manque de lisibilité de notre système d'accompagnement à l'export. Nous constatons à chaque rapport consacré à ce sujet qu'il existe une multiplicité d'acteurs et de

dispositifs, au point qu'il devient particulièrement difficile de s'y retrouver. Selon vous, s'il ne devait y avoir qu'un seul interlocuteur, un seul chef de file, lequel devrait-il être ? Faudrait-il, par exemple, distinguer un interlocuteur dédié aux grands groupes, si tant est qu'ils en aient réellement besoin, et un autre spécifiquement chargé d'accompagner les petites entreprises ?

M. Jérôme Buisson (RN). Votre rapport souligne avec justesse les différences de modèles d'organisation du soutien à l'export entre la France, d'une part, et l'Allemagne ou l'Italie, d'autre part. Ces derniers, bien que moins complexes et plus lisibles, s'avèrent pourtant plus efficaces. Vous mentionnez à juste titre la multiplicité des acteurs français, mais sans évoquer le rôle des agents de la direction générale du Trésor, qui dépendent des services économiques des ambassades. Or lors d'un échange avec un responsable de l'ambassade de France en Grèce, j'ai pu constater les différences marquées d'organisation territoriale. Si les agents français sont souvent concentrés dans la capitale, les Allemands, eux, agissent comme des voyageurs, représentants et placiers (VRP), sillonnant activement leur pays de poste, tandis que les Italiens déploient des microcellules régionales pour parfaire le maillage de leur diplomatie économique. Cela m'amène à vous poser deux questions. Comment comprenez-vous le rôle des attachés économiques de la direction générale du Trésor dans le dispositif actuel ? Avez-vous envisagé dans vos travaux une réorganisation territoriale de notre diplomatie économique pour nous aligner sur les bonnes pratiques de nos partenaires européens ?

M. Romain Baubry (RN). Je profite de la présence de notre délégué général de l'Assemblée parlementaire de la francophonie pour cibler mon intervention sur l'espace francophone, qui rassemble aujourd'hui près de 396 millions de locuteurs dans le monde, dont 65 % se trouvent en Afrique, un pourcentage qui pourrait atteindre 90 % en 2050. Avec une croissance économique moyenne supérieure à 4 %, allant même jusqu'à 10 % dans certains pays, et une population qui devrait dépasser les 2,5 milliards d'habitants, le continent peut devenir un marché porteur pour nos entreprises et ainsi participer au développement de ces pays dans un échange gagnant-gagnant. La France y bénéficie d'un avantage linguistique, culturel et historique unique. En 2025, l'Afrique subsaharienne est devenue notre première destination pour les produits agricoles, avec plus de 5 000 entreprises françaises générant plus de 100 milliards d'euros de chiffre d'affaires local.

Cependant, ce potentiel reste largement sous-exploité puisque nos échanges avec cette zone représentent moins de 2 % de notre commerce extérieur et notre part de marché y a été divisée par deux ces 25 dernières années. Le rapport qui nous est présenté propose un levier puissant et peu coûteux : formaliser un partenariat entre la Team France Export et les réseaux économiques francophones déjà bien implantés localement. Nous pensons que faire de l'espace francophone une priorité stratégique en matière économique, par une diplomatie offensive et la mobilisation de nos ambassadeurs, parlementaires et partenaires publics comme privés, peut participer à cette ambition. Ma question est la suivante : quelles mesures concrètes et immédiates doivent être prises pour formaliser ces partenariats et ainsi reconquérir des parts de marché sur le continent africain ?

M. Frédéric Petit (Dem). Au regard de nos échanges, je voudrais attirer l'attention sur une confusion qui explique peut-être pourquoi, vingt ans après, nous continuons à nous poser les mêmes questions. Deux notions ont notamment été évoquées : le fait qu'il y aurait trop d'acteurs et la question du pilotage. Je rappelle, par exemple, que les CCIFI ne relèvent pas de l'État français mais sont financées par les entreprises qui y adhèrent ou les clubs d'affaires. Il n'est pas envisageable qu'un fonctionnaire vienne leur dire ce qu'elles doivent faire. C'est d'ailleurs sur ce point qu'étaient apparues les premières tensions avec Business France.

Pascale Got l'a laissé entendre : nous sommes, à mon sens, avant tout confrontés à un problème de pilotage de la sphère publique, qui ne représente finalement qu'une part relativement modeste de l'accompagnement réellement efficace des entreprises. Ceux qui les accompagnent au quotidien sont très souvent des acteurs qui ne sont pas financés par l'État. Je ne dis pas cela pour exclure toute coordination publique, mais nous avons aujourd'hui un État dont les deux principaux pôles d'intervention, le ministère de l'Europe et des affaires étrangères et Bercy, avec Business France, peinent encore à travailler de manière pleinement coordonnée. Or ces acteurs publics ne représentent qu'une partie de l'écosystème, tandis que les clubs d'affaires et les réseaux d'entrepreneurs jouent un rôle essentiel parce qu'ils sont engagés sur le terrain et animés par une véritable volonté d'accompagner les entreprises.

C'est pourquoi nous devons être prudents lorsque nous évoquons un excès d'acteurs ou la nécessité d'un pilotage. Il n'est évidemment pas question de dire aux entreprises privées ce qu'elles doivent faire ou de leur imposer une manière d'agir. Ce dont nous avons besoin, c'est d'un État qui coordonne les initiatives, sans prétendre diriger l'ensemble des acteurs.

Mme Pascale Got, rapporteure. Pour répondre à M. Alain David, il existe effectivement un paradoxe entre la volonté de développer une culture de l'export, qui suppose notamment de s'appuyer sur de jeunes diplômés, et l'augmentation des droits d'inscription appliqués aux étudiants étrangers. Cette orientation ne paraît pas particulièrement cohérente. L'exemple de l'Allemagne est, à cet égard, éclairant, puisqu'elle accueille, par exemple, plus de 492 000 étudiants étrangers. Tous les témoignages que nous avons recueillis, notamment à propos de l'Inde, montrent que cette politique contribue au développement de ses marchés à l'international. En effet, les étudiants étrangers qui ont été formés en Allemagne conservent souvent des liens avec ce pays et, lorsqu'ils accèdent à des fonctions dans le monde économique, ils sont naturellement susceptibles d'orienter les relations d'affaires vers le pays dans lequel ils ont étudié.

Cette stratégie est d'autant plus pertinente que, même si les jeunes générations et les start-up font progressivement évoluer les pratiques, la France ne dispose pas encore, de manière générale, d'une véritable culture de l'export, notamment au sein des PME. Certains de nos voisins sont beaucoup plus tournés vers les marchés internationaux. Encourager l'accueil d'étudiants étrangers dans des filières économiques stratégiques pourrait donc constituer un investissement profitable à long terme pour notre économie. Or ce n'est manifestement pas l'orientation que la France a choisie aujourd'hui.

Mme Amélia Lakrafi, rapporteure. S'agissant de votre question sur l'interlocuteur qui devrait être privilégié pour accompagner les entreprises, je ne pense pas qu'il soit possible d'en désigner un seul de manière uniforme. Nous avons constaté, au cours de nos travaux, que l'efficacité des dispositifs varie selon les régions et les acteurs en présence. C'est précisément ce qui rend indispensable un véritable pilotage, ou un Conseil stratégique de l'export. Dans certaines régions, les chambres de commerce et d'industrie sont les plus performantes quand dans d'autres, c'est Business France qui apporte la meilleure réponse. Il faut donc accepter de repartir d'une page blanche et d'adapter l'organisation aux réalités de chaque territoire. En revanche, le guichet unique Team France Export doit demeurer la porte d'entrée pour les entreprises. Derrière cette bannière, il convient simplement de placer, dans chaque territoire, l'acteur qui connaît le mieux le tissu économique local et les entreprises qu'il accompagne. C'est à cette condition qu'il sera en mesure de leur proposer les marchés les plus adaptés ainsi que les modalités d'accompagnement les plus pertinentes. L'approche doit donc être construite région par région, tout en conservant le principe d'un guichet unique Team France Export.

Encore faut-il que ce guichet soit réellement unique et qu'il s'appuie, dans chaque territoire, sur l'acteur le plus à même de répondre efficacement aux besoins des entreprises.

Sur la question concernant la direction générale du Trésor et la diplomatie économique, il est exact que les conseillers économiques des ambassades relèvent de la direction générale du Trésor, tandis que les services du Quai d'Orsay interviennent également sur ces sujets. Il est vrai que la coordination entre ces deux administrations demeure perfectible et que certaines de leurs missions peuvent se recouper. Cela étant, il nous a été expliqué que leurs analyses, leurs notes et leurs interventions répondaient à des objectifs différents.

Cette question renvoie directement à la troisième proposition que nous avons évoquée : comment mieux articuler l'action des acteurs publics et celle des acteurs privés ? Les conseillers économiques des ambassades accomplissent, pour certains, un travail remarquable, mais ils ne connaissent peut-être pas suffisamment les réseaux privés ou ne travaillent pas assez étroitement avec eux. Nous disposons pourtant d'un tissu de réseaux économiques qui existent parfois depuis plus de trente ans. Je pense notamment à la Conférence permanente des chambres consulaires africaines et francophones (CPCCAF), qui facilite considérablement le travail de terrain, mais aussi au Groupement du patronat francophone (GPF), à l'Alliance des patronats francophones, aux CCIFI ou encore aux nombreux clubs d'affaires privés présents en Afrique. Toutes ces structures accomplissent un travail souvent discret, mais essentiel, et demeurent insuffisamment connues et insuffisamment mobilisées.

Pour revenir plus particulièrement à l'Afrique, il est vrai que notre stratégie s'est longtemps appuyée sur les grands groupes. On entend souvent dire que la France y recule, mais la réalité est plus nuancée. Si sa part de marché diminue en pourcentage, c'est aussi parce que le continent s'est ouvert à de nouveaux partenaires et que le marché s'est considérablement développé. Le fait que l'Afrique diversifie ses partenaires n'a rien d'anormal. La France est aujourd'hui le huitième fournisseur du continent mais elle demeure le premier ou le deuxième partenaire commercial dans de nombreux pays francophones d'Afrique de l'Ouest et figure souvent parmi les tout premiers financeurs, juste derrière la Chine.

Là encore, nous retrouvons la même interrogation : comment mieux coordonner l'ensemble de ces acteurs et orienter les financements vers les besoins les plus pertinents ? Cette question est revenue de manière récurrente au cours de nos auditions. Une piste pourrait consister à recentrer davantage Business France sur les salons, la visibilité et le rayonnement économique de la France, tout en laissant les OSCI assurer l'accompagnement opérationnel et le conseil de terrain auprès des entreprises exportatrices. Cette proposition est naturellement ouverte à la discussion et ne prétend pas être parfaite. Certains bureaux de Business France accomplissent d'ailleurs un excellent travail. Néanmoins, si nous estimons nécessaire de recentrer les missions de chacun, il faut aller au bout de cette logique.

Mme Pascale Got, rapporteure. Je crois que le dispositif public français, dans son organisation actuelle, joue avant tout un rôle d'amorçage. Les salons, par exemple, permettent d'ouvrir une première porte. Ensuite, ce sont les réseaux implantés sur le terrain qui prennent le relais, concrétisent les projets, accompagnent les entreprises dans la durée et assurent le suivi de leur développement. Or ce partenariat entre les acteurs publics et les réseaux locaux n'existe pas véritablement ou, à tout le moins, ne se met pas en place de manière spontanée.

Si nous voulons continuer à progresser dans un contexte de contraintes budgétaires, il faudra s'interroger sur les acteurs qui sont déjà présents sur le terrain afin de recentrer les compétences et de mieux répartir les missions. Je reviens une nouvelle fois aux exemples

allemand et italien. Leurs organisations présentent certes des différences, mais elles reposent toutes deux sur une architecture relativement simple : une véritable stratégie, un financeur, une banque et des relais territoriaux clairement identifiés. Lorsque je parle des régions, chacun peut naturellement avoir sa propre conception de leur rôle, mais l'essentiel est qu'il existe, dans chaque territoire, un interlocuteur clairement identifié. Il faut donc déterminer, territoire par territoire, quel est l'acteur le plus pertinent pour accompagner les entreprises. Je suis convaincue que si nous mettions réellement en œuvre ce triptyque, nous gagnerions à la fois en efficacité, en lisibilité et en rationalisation, ce qui nous permettrait d'avancer plus rapidement.

M. le président Bruno Fuchs. Dans l'excellent rapport sur l'Afrique que j'ai corédigé avec Michèle Tabarot, nous affirmions que si nous donnions aux ambassadeurs des compétences sur l'ensemble des services de l'État, nous aurions davantage de coordination, d'efficacité et d'agilité.

*Conformément à l'article 145 du Règlement de l'Assemblée nationale, à l'issue des échanges, la commission **autorise** à l'unanimité la publication du rapport d'information qui lui a été présenté.*

Information relative à la commission

En clôture de sa réunion, la commission désigne :

- **M. Pierre Pribetich** rapporteur sur la proposition de résolution européenne en faveur d'un traité juridiquement contraignant prévoyant des interdictions et des réglementations aux systèmes d'armes autonomes et de l'élaboration d'une position commune européenne sur ce sujet (n° 2939).

La séance est levée à 11 h 30.

Membres présents ou excusés

Présents. - Mme Clémentine Autain, M. Michel Barnier, M. Romain Baubry, Mme Véronique Besse, Mme Élisabeth Borne, M. Jorys Bovet, M. Jérôme Buisson, Mme Cendrine Chazé, Mme Sophia Chikirou, M. Pierre Cordier, M. Alain David, Mme Christine Engrand, Mme Alix Fruchon, M. Bruno Fuchs, Mme Pascale Got, M. Michel Guiniot, M. Stéphane Hablot, Mme Marine Hamet, Mme Sylvie Josserand, Mme Amélia Lakrafi, Mme Constance Le Grip, M. Jean-Paul Lecoq, M. Vincent Ledoux, M. Laurent Mazaury, M. Christophe Naegelen, Mme Charlotte Parmentier-Lecocq, M. Frédéric Petit, M. Kévin Pfeffer, M. Jean-François Portarrieu, M. Pierre Pribetich, M. Jean-Louis Roumégas, M. Lionel Vuibert.

Excusés. - Mme Nadège Abomangoli, M. Pieyre-Alexandre Anglade, M. Gabriel Attal, M. Bertrand Bouyx, M. Pierre-Yves Cadalen, M. Sébastien Chenu, M. Éric Ciotti, Mme Christelle D'Intorni, Mme Sandra Delannoy, M. Olivier Faure, M. Marc Fesneau, M. Perceval Gaillard, Mme Clémence Guetté, Mme Brigitte Klinkert, Mme Marine Le Pen, Mme Yaël Ménaché, Mme Astrid Panosyan-Bouvet, Mme Mathilde Panot, Mme Maud Petit, M. Davy Rimane, Mme Laurence Robert-Dehault, Mme Sabrina Sebaihi, Mme Michèle Tabarot, Mme Liliana Tanguy, M. Christopher Weissberg.