

N° 736

SÉNAT

SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2012-2013

Enregistré à la Présidence du Sénat le 10 juillet 2013

RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission des finances (1) sur le **dispositif public de soutien aux exportations agroalimentaires,***

Par MM. Yannick BOTREL, Joël BOURDIN, Christian BOURQUIN et André FERRAND,

Sénateurs.

(1) Cette commission est composée de : M. Philippe Marini, *président* ; M. François Marc, *rapporteur général* ; Mme Michèle André, *première vice-présidente* ; Mme Marie-France Beaufils, MM. Jean-Pierre Caffet, Yvon Collin, Jean-Claude Frécon, Mmes Fabienne Keller, Frédérique Espagnac, MM. Albéric de Montgolfier, Aymeri de Montesquiou, Roland du Luart, *vice-présidents* ; MM. Philippe Dallier, Jean Germain, Claude Haut, François Trucy, *secrétaires* ; MM. Philippe Adnot, Jean Arthuis, Claude Belot, Michel Berson, Éric Bocquet, Yannick Botrel, Joël Bourdin, Christian Bourquin, Serge Dassault, Vincent Delahaye, Francis Delattre, Mme Marie-Hélène Des Esgaulx, MM. Éric Doligé, Philippe Dominati, Jean-Paul Emorine, André Ferrand, François Fortassin, Thierry Foucaud, Yann Gaillard, Charles Guené, Edmond Hervé, Pierre Jarlier, Roger Karoutchi, Yves Krattinger, Dominique de Legge, Marc Massion, Gérard Miquel, Georges Patient, François Patriat, Jean-Vincent Placé, François Rebsamen, Jean-Marc Todeschini, Richard Yung.

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
AVANT-PROPOS	7
PRINCIPAUX CONSTATS ET RECOMMANDATIONS	13
PREMIERE PARTIE – CONSTATS ET ÉLÉMENTS DE CONTEXTE	17
I. L’AGRICULTURE ET LES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES (IAA) FRANÇAISES : UN ATOUT POUR NOTRE COMMERCE EXTÉRIEUR	17
A. LA SITUATION CONTRASTÉE DES IAA EN FRANCE	17
1. <i>Un statut de première puissance agricole européenne mais une part modeste de la richesse nationale</i>	17
2. <i>Un secteur touché par la crise mais qui a su mieux résister que le reste de l’économie</i>	18
B. LES IAA À L’ÉPREUVE DE L’EXPORT	19
1. <i>Un atout fragile pour la balance commerciale</i>	19
2. <i>L’érosion de la place de la France dans le secteur agroalimentaire</i>	20
3. <i>Un solde commercial des produits agroalimentaires déficitaire hors boissons depuis 2004</i>	21
C. LE CADRE INTERNATIONAL ET EUROPÉEN	21
1. <i>Les règles du commerce international</i>	21
2. <i>Les politiques européennes de soutien</i>	22
a) <i>Le durcissement des normes communautaires</i>	22
b) <i>La politique commerciale commune</i>	23
c) <i>La fin des restitutions à l’exportation</i>	24
d) <i>Les programmes de soutien à l’export de l’Union européenne</i>	26
II. DE NOMBREUX DISPOSITIFS DE SOUTIEN QUI FONT L’OBJET D’UNE PRÉOCCUPATION ACCRUE DES POUVOIRS PUBLICS	27
A. DES DISPOSITIFS PLÉTHORIQUES EN DÉPIT DE MOYENS BUDGÉTAIRES RÉDUITS	27
1. <i>Un pilotage gouvernemental des dispositifs défaillant</i>	27
a) <i>Une absence de chef de file</i>	27
b) <i>Une coordination interministérielle insuffisante</i>	27
2. <i>Sopexa, entreprise titulaire d’une délégation de service public</i>	28
a) <i>L’évolution du mode d’intervention de la Sopexa</i>	28
b) <i>Le bilan incertain de l’action de la Sopexa</i>	30
3. <i>Ubifrance : l’agence française de développement international des entreprises</i>	36
a) <i>La montée en puissance de l’opérateur chargé des missions d’appui commercial aux entreprises</i>	36
b) <i>Le département « Agrotech » dédié à l’export agroalimentaire</i>	41
4. <i>Les autres opérateurs : FranceAgriMer et Adepta</i>	43

B. UN CONTEXTE FAVORABLE POUR TRADUIRE EN ACTE LA VOLONTÉ POLITIQUE DE RÉFORME	46
1. <i>Une réelle prise de conscience gouvernementale</i>	46
a) Une nouvelle stratégie avec une meilleure définition des cibles et objectifs : la stratégie pour l'export, qui s'inscrit dans la démarche du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi	47
b) Le plan export agroalimentaire des ministres de l'agroalimentaire et du commerce extérieur.....	48
c) Les plans régionaux d'internationalisation des entreprises (PRIE)	49
d) La diplomatie économique.....	49
2. <i>... qui va dans le bon sens mais qui reste à concrétiser par une réforme ambitieuse du dispositif d'appui</i>	51
a) Le rapport de l'Inspection générale des finances de juin 2012 resté lettre morte.....	51
b) La modernisation de l'action publique (MAP) en attente d'une traduction concrète	52
c) La « marque France » : le lancement d'un projet qui suscite de fortes attentes	53

DEUXIÈME PARTIE - POUR UNE RÉFORME AMBITIEUSE DU DISPOSITIF PUBLIC DE SOUTIEN

55

I. POUR UNE RÉFORME COURAGEUSE DE LA GOUVERNANCE NATIONALE DU SOUTIEN AUX EXPORTATIONS AGROALIMENTAIRES.....

55

A. OBSERVATIONS SUR LES FAIBLESSES DU DISPOSITIF ACTUEL

55

1. <i>Dispersion des moyens publics, éparpillement sectoriel et gouvernance verticale en « tuyaux d'orgue » ou en « silos »</i>	55
2. <i>Chevauchement de compétences, échec des projets de coordination et de répartition géographique</i>	56
a) Un défaut de pilotage et un manque de cohérence au niveau ministériel et stratégique.....	56
b) ...qui se cristallisent autour du débat sur les relations conflictuelles entre UbiFrance et Sopexa	57
c) Au final, une tendance générale au saupoudrage des crédits qui nuit à l'efficacité globale du dispositif de soutien.....	59

B. PRÉSENTATION DE SCÉNARIOS DE RÉFORME ET RECOMMANDATIONS

60

1. <i>Les trois scénarios alternatifs de gouvernance</i>	60
a) La piste d'un statu quo amélioré, avec une clarification des compétences entre l'agriculture et le commerce extérieur.....	60
b) La voie de l'éviction des opérateurs sectoriels dédiés à l'agriculture (Sopexa et Adepta)	60
c) Le scénario préconisé : une réforme ambitieuse basée sur une reconfiguration de la gouvernance autour d'un opérateur commun de référence dans le respect de l'acquis et des compétences sectorielles.....	61
2. <i>Des recommandations sur la base de cas pratiques à intégrer dans la nouvelle stratégie</i>	62
a) Les six recommandations.....	62
b) Des cas pratiques pour l'application de la nouvelle stratégie	63
(1) S'inspirer et diffuser les bonnes pratiques mises en œuvre à l'étranger	63
(2) Intégrer dans la stratégie de promotion de l'export les plateformes logistiques et vitrines commerciales reconnues, à l'instar de Rungis	63
(3) Développer un concept novateur, actuel et attractif de la nourriture française à l'international	64
(4) Fixer un objectif concret de promotion de l'agroalimentaire français : l'exposition universelle « Milano 2015 »	65

II. POUR UNE AGRICULTURE FRANÇAISE Tournée VERS L'EXPORT	65
A. OBSERVATIONS SUR LES CONTRAINTES À L'EXPORT DANS L'AGROALIMENTAIRE	65
1. <i>Les procédures douanières et sanitaires</i>	65
a) Les douanes, bon élève face au défi de l'export.....	66
b) La lourdeur et la complexité des certifications sanitaires.....	66
2. <i>La question des couvertures assurantielles</i>	70
a) L'offre de garanties publiques gérées par la Coface.....	70
b) L'assurance-crédit insuffisamment tournée vers les PME.....	70
B. TOURNER D'AVANTAGE LES FILIÈRES AGRICOLES ET AGROALIMENTAIRES VERS LE COMMERCE INTERNATIONAL	70
1. <i>Une culture de l'export insuffisante dans nos filières</i>	70
a) L'individualisme, un mal français.....	70
b) Diffuser la culture de l'export.....	71
2. <i>Fournir des infrastructures de qualité</i>	72
III. POUR ORGANISER LE RÉSEAU INTERNATIONAL D'APPUI À L'EXPORT ET DONNER DU CORPS À LA « DIPLOMATIE ÉCONOMIQUE »	74
A. OBSERVATIONS SUR LE DISPOSITIF D'APPUI AUX EXPORTATIONS AGROALIMENTAIRES À LA LUMIÈRE D'EXEMPLES SUR LES MARCHÉS ÉTRANGERS	74
1. <i>La Chine : un marché à fort potentiel de développement avec des besoins spécifiques à mieux faire connaître en France</i>	74
2. <i>Un foisonnement d'initiatives spécifiques à l'agroalimentaire</i>	82
a) Des initiatives qui ont en commun de privilégier une logique de projet... ..	82
(1) Le « French GourMay » à Hong-Kong	82
(2) Le « comité Asie » (FranceAgriMer).....	82
(3) Le club des exportateurs de l'agroalimentaire USA (Service économique)	84
(4) L'opération « Taste of France » à New-York.....	84
b) ... mais qui mériteraient d'être fédérées et mieux exploitées	85
(1) Intégrer les événements locaux dans une stratégie globale	85
(2) L'exemple « Eataly » : un lieu permanent dédié à la gastronomie italienne	86
B. DES RECOMMANDATIONS POUR DOTER L'ÉTAT DE MOYENS SOUPLES ET OPÉRATIONNELS DESTINÉS À ORGANISER LE « JEU COLLECTIF »	88
1. <i>Six recommandations destinées à améliorer les conditions d'élaboration d'une stratégie commune et cohérente à l'international</i>	88
a) Affirmer le rôle central des ambassadeurs et des services économiques	88
b) Définir des objectifs locaux	89
c) Décliner sur le plan local les accords définis à Paris.....	89
d) Relayer l'information sur les opportunités de marché.....	89
e) Identifier les contraintes d'accès aux marchés.....	89
f) Appliquer le principe de réciprocité	89
2. <i>Des recommandations pour partie déjà prises en compte</i>	90
IV. POUR UN DISPOSITIF RÉGIONAL DE SOUTIEN À L'EXPORT DES PME ET DES TPE LISIBLE ET EFFICACE	90
A. CONSTATS AU NIVEAU RÉGIONAL : UNE MOSAÏQUE D'ACTEURS QUI REND ILLISIBLE LE SOUTIEN AUX PME	90
1. <i>La duplication au niveau régional de la multiplicité des acteurs nationaux</i>	91
a) L'État : un dispositif pléthorique	91
b) ... qui s'ajoute à des acteurs locaux du soutien à l'export déjà nombreux	93

2. Une montée en puissance différenciée selon les régions et leurs spécificités	93
a) Des compétences mises en œuvre de manière très diversifiée.....	93
b) ... avec une présence de plus en plus affirmée des régions à l'international	94
c) ... et le développement de stratégies spécifiques	94
B. PROCESSUS DE RATIONALISATION ET RECOMMANDATIONS	94
1. Une rationalisation qui doit se poursuivre dans le respect des compétences respectives de l'État et des régions	94
a) Les régions ont engagé un processus de rationalisation.....	94
b) ... qui doit s'accompagner d'une clarification du rôle de l'État et d'une simplification de ses structures	94
2. Les recommandations : s'inspirer des bonnes pratiques mises en œuvre avec succès dans les régions et les diffuser	95
TRAVAUX DE LA COMMISSION	97
I. EXAMEN EN COMMISSION DE LA COMMUNICATION D'ÉTAPE PRÉSENTÉE PAR M. ANDRÉ FERRAND LE 17 OCTOBRE 2012	97
II. EXAMEN EN COMMISSION DU RAPPORT PRÉSENTÉ LE 10 JUILLET 2013	107
ANNEXES.....	125
ANNEXE I : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES ET CHRONOLOGIE DE LA MISSION	127
ANNEXE II : ACTES DE LA TABLE RONDE DU 22 FEVRIER 2013 SUR LE DISPOSITIF RÉGIONAL D'APPUI AUX EXPORTATIONS.....	135
• Introduction	135
• Premier atelier : « Retour d'expérience et recueil des besoins exprimés par les entreprises et opérateurs privés de l'export ».....	138
• Second atelier : « Synergie des acteurs institutionnels régionaux, coordination entre offre régionale et stratégie au niveau national et international ».....	154
ANNEXE III : COMPTE RENDU DU DÉPLACEMENT DE M. ANDRÉ FERRAND EN CHINE DU 29 MAI AU 6 JUIN 2012	177
ANNEXE IV : COMPTE RENDU DU DÉPLACEMENT DE M. ANDRÉ FERRAND À NEW-YORK DU 8 JANVIER 2013	187
ANNEXE V : LA STRATÉGIE D'EXPORTATION DES PAYS-BAS.....	191
ANNEXE VI : TEXTE DE LA DÉLÉGATION DE SERVICE PUBLIC À SOPEXA.....	199
ANNEXE VII : LA CONVENTION DE PARTENARIAT ENTRE SOPEXA ET UBIFRANCE	217

AVANT-PROPOS

« La prospérité publique est semblable à un arbre : l'agriculture en est la racine, l'industrie et le commerce en sont les branches et les feuilles ; si la racine vient à souffrir, les feuilles tombent, les branches se détachent et l'arbre meurt ».

Jules Méline, *Le Retour à la terre et la surproduction industrielle*, Hachette, 1906.

Mesdames, Messieurs,

Cette citation de Jules Méline est plus que jamais d'actualité pour notre pays, dont **le déficit du commerce extérieur se creuse année après année**. La situation de la balance commerciale de la France constitue en effet un **enjeu stratégique** et participe à **l'équilibre des finances publiques** par la production de richesses et les emplois qu'elle induit. Dans le contexte de dégradation de notre solde commercial, déficitaire de **67 milliards d'euros en 2012**, les industries agricole et agroalimentaire représentent un atout pour la balance commerciale française avec un **excédent de 11,5 milliards d'euros en 2012**. Mais cet atout est **très fragile**.

A l'occasion de l'examen des crédits de la mission « Economie » pour 2012, deux de vos rapporteurs spéciaux s'étaient ainsi interrogés sur **l'érosion des exportations françaises en matière agricole et agroalimentaire**¹ qui avaient alors aussi, sur l'exercice 2011, généré un excédent de 11,6 milliards d'euros. Aussi, ont-ils souhaité évaluer, dans le cadre des travaux de contrôle de la commission des finances, **l'efficacité du dispositif de soutien aux exportations agroalimentaires**, en mettant notamment l'accent sur les **opérateurs chargés d'assurer la promotion internationale des produits alimentaires français, l'entreprise Sopexa et l'établissement public Ubifrance principalement**, la question de leur coordination optimale apparaissant essentielle.

Au cours de sa réunion du 1^{er} février 2012, la commission des finances du Sénat a donc confié le soin de conduire, en application de l'article 57 de la loi organique n° 2001-692 du 1^{er} août 2001 relative aux lois

¹ *La France perd année après année des parts de marché, et ce pour tous les produits agricoles et agroalimentaires. Il résulte de ces pertes de parts de marché que notre pays, encore deuxième exportateur mondial agroalimentaire à la fin des années 1990 après les États-Unis, n'arrive depuis 2009 qu'au quatrième rang, après les États-Unis, les Pays-Bas et l'Allemagne et depuis 2012 au cinquième rang, le Brésil lui ayant ravi la quatrième place. Hors boissons, il faut souligner que la balance commerciale agroalimentaire est négative.*

de finances (LOLF), une **mission de contrôle budgétaire sur le dispositif public de soutien aux exportations agroalimentaires** à vos rapporteurs spéciaux, André Ferrand et Christian Bourquin au titre de la mission « Economie », et Yannick Botrel et Joël Bourdin au titre de la mission « Agriculture, alimentation, forêt et affaires rurales ».

Cette mission s'est donnée pour objet de **dresser un diagnostic de la situation à l'export des industries agroalimentaires françaises** et d'évaluer **l'action publique en la matière** afin de porter une appréciation sur l'utilisation des crédits budgétaires et l'efficacité du dispositif.

Le champ de ce travail n'est **pas allé jusqu'à inclure les questions de compétitivité des produits français** - qu'il s'agisse de notre compétitivité coût ou de notre compétitivité hors-coût - mais il a été bien vu qu'il pouvait s'agir d'un frein majeur à nos exportations. A l'instar, tout particulièrement, du coût du travail par rapport à d'autres pays de l'Union Européenne ou encore de l'appréciation de l'euro, de nombreux facteurs pèsent sur notre solde commercial, mais ces facteurs n'ont pas été l'objet de ce contrôle. Le choix de se focaliser sur le dispositif public de soutien aux exportations agroalimentaires n'interdit cependant pas de réfléchir aux autres éléments qui limitent le dynamisme de notre économie.

Un rapport récent réalisé par plusieurs économistes¹ du Centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII) a étudié l'impact des politiques de soutien à l'export, sans cibler les entreprises agroalimentaires. Il montre que d'un point de vue quantitatif, **les entreprises bénéficiant des dispositifs d'Ubifrance, de Coface et d'Oseo² seraient peu nombreuses** : moins de 1 % des entreprises françaises et environ 5 % des entreprises exportatrices auraient, au cours d'une année, fait l'objet d'un nouvel accompagnement. Ces chiffres passeraient à 2 % et près de 10 % respectivement, quand sont prises en compte les entreprises ayant contracté des soutiens dans le passé et encore opérationnels pendant l'année du dénombrement. Le rapport conclut sur l'idée que le retour significatif de ces soutiens publics est avéré : *« le gain direct et de court terme induit par les dispositifs de ces trois opérateurs représente au maximum 0,2 % seulement des exportations totales. Or, ces trois dispositifs concernent près de 5 000 entreprises exportatrices de biens, soit plus de 5,3 % des exportateurs en 2008-2009. Cette évaluation permet donc de retenir deux choses importantes : d'une part, les dispositifs servent les entreprises qui les demandent à court terme et a fortiori à long terme ; d'autre part, et toutefois, il ne faut pas s'attendre à ce qu'ils puissent contribuer à eux seuls à l'amélioration de la compétitivité globale de la France, et au-delà à l'ajustement du déficit de la balance commerciale »*. Au total, les soutiens publics sont donc **rentables en termes d'impact sur les exportations**, mais la

¹ *Matthieu Crozet, Thierry Mayer, Florian Mayneris et Daniel Mirza, « L'efficacité des dispositifs de soutien à l'exportation des firmes françaises », rapport pour les ministères de l'économie et des finances et du commerce extérieur, 21 septembre 2012.*

² *Seuls ces trois opérateurs sont couverts par le champ de cette étude.*

« rentabilité est comparativement faible pour l'assurance prospection et s'avère être très forte pour les accompagnements ». S'agissant de ces derniers, **un euro investi par l'État rapporterait ainsi à court terme jusqu'à 50 euros en moyenne aux entreprises bénéficiaires.**

Sur le plan budgétaire, il faut signaler que le champ du contrôle conduit par vos rapporteurs spéciaux s'inscrit dans le calendrier d'**achèvement de deux opérations** :

- la réorganisation du dispositif de soutien des entreprises françaises à l'étranger, dorénavant partagé entre les services économiques pour ce qui concerne l'exercice des missions régaliennes et l'opérateur Ubifrance pour l'accompagnement commercial ;

- et le renouvellement pour la période 2013-2017 de la délégation de service public accordée à Sopexa pour la promotion des produits agroalimentaires.

Le fait que ces **deux opérateurs** relèvent chacun d'un **ministère de tutelle différent**, le ministre en charge de l'agriculture pour Sopexa et le ministre en charge du commerce extérieur pour Ubifrance, a justifié l'attribution du contrôle conjointement aux rapporteurs spéciaux des missions « Agriculture, alimentation, forêt et affaires rurales » et « Economie ».

Au total, le champ d'investigation du contrôle était large puisqu'il concernait de nombreux sujets tels que :

- la **structuration de l'offre** proprement dite (territoire national) comme sa promotion (action à l'international) ;

- **l'organisation et la coordination des moyens** de l'État, des régions et des institutions publiques et privées en France et à l'étranger ;

- **les synergies à développer** entre les réseaux et les compétences de Sopexa et Ubifrance.

C'est pourquoi, outre le bilan de la DSP 2008-2012 de Sopexa et de la réorganisation d'Ubifrance, les **principaux objectifs** du travail de contrôle ont porté sur :

- l'établissement d'un **état des lieux du dispositif français et des stratégies mises en œuvre** pour assurer la promotion des exportations agroalimentaires ;

- la **comparaison** avec les politiques menées par certains pays étrangers, notamment les Pays-Bas¹;

- et **l'élaboration de recommandations**, sur la base de constats partagés par les acteurs publics et privés du secteur agroalimentaire et, dans la mesure du possible, de modalités pratiques de mise en œuvre.

¹ Cf. la fiche détaillée figurant en annexe 5 du présent rapport.

Dans ce cadre, un **programme d'auditions, de tables rondes et de déplacements, en France et à l'étranger**, a été mis en œuvre¹.

Les 22 et 23 mai 2012, vos rapporteurs spéciaux se sont déplacés aux Pays-Bas pour mieux comprendre les principaux **ressorts du dynamisme des industries agroalimentaires néerlandaises** mais aussi pour analyser les **modalités de la présence française** aux Pays-Bas pour le soutien à nos exportations dans ce secteur.

Le 17 octobre 2012, à l'occasion d'un **point d'étape consacré à l'action du réseau d'appui à l'international à la lumière du marché agroalimentaire chinois**, votre rapporteur spécial André Ferrand, avait émis suite à un déplacement en Chine² (Hong Kong, Shanghai et Pékin) en mai 2012, une première série de six recommandations³. Il avait relevé que les difficultés rencontrées sont révélatrices **des atouts et des faiblesses tant de l'offre française que de son dispositif d'appui** :

- le secteur est majoritairement composé de PME insuffisamment tournées vers l'export et ne bénéficie pas d'effet d'entraînement des grandes entreprises ;

- les exportations françaises vers la Chine sont essentiellement dépendantes des vins et spiritueux ;

- la complexité des relations entre Ubifrance et Sopexa trouve sa déclinaison sur le marché chinois ;

- enfin, on note un déficit de réflexion stratégique de certaines filières agroalimentaires et de leurs interprofessions vis-à-vis de l'export.

Votre rapporteur spécial Yannick Botrel, a réalisé un **déplacement en Bretagne** les 27 et 28 septembre 2012 afin de mettre en lumière **les atouts et les faiblesses de nos filières agricoles et agroalimentaires** dès le stade de l'amont tout en faisant le point sur l'organisation locale des services de l'État et leur articulation avec les services du conseil régional. Le rôle de l'agence « Bretagne commerce international », qui résulte de la fusion entre l'agence du conseil régional dédié à l'export et la chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Bretagne, a été salué par de nombreuses entreprises, parmi lesquelles plusieurs ont assuré ne pas connaître ou ne pas avoir recours directement aux structures nationales d'appui à l'export, telles qu'Ubifrance ou Sopexa. Un tel constat a renforcé la conviction de vos rapporteurs spéciaux : **l'échelon régional représente un niveau pertinent d'intervention**.

Votre rapporteur spécial Christian Bourquin, a choisi de conduire un **travail d'information spécifique sur l'action régionale** en faveur des exportations agroalimentaires afin d'apporter un éclairage sur les points suivants :

¹ Cf. le détail de ce programme dans l'annexe I du présent rapport.

² Le compte-rendu de ce déplacement figure en annexe III du présent rapport.

³ Communiqué de presse de la commission des finances n° 768 du 18 octobre 2012.

- les modalités et le financement des actions entrant dans le champ de compétence des régions ;
- les synergies à développer avec le niveau d'action national ;
- l'articulation entre l'offre régionale et les besoins identifiés à l'international.

C'est à ce titre qu'il a organisé **le 22 février 2013 à Montpellier** une **table ronde** réunissant l'ensemble des acteurs publics et privés de l'export agroalimentaire de la région Languedoc-Roussillon. Elle a donné lieu à un retour d'expérience et un recueil des besoins exprimés par les entreprises et les opérateurs de l'export. La réflexion a également porté sur le thème d'une **plus grande synergie des acteurs institutionnels** au niveau régional et d'une **meilleure coordination entre l'offre régionale et les stratégies définies aux niveaux national et international**¹.

Enfin, votre rapporteur spécial Joël Bourdin, s'est rendu **en Haute-Normandie** les 6 et 7 juin 2013 afin d'approfondir le sujet de l'articulation entre les services de l'État et les différents opérateurs de l'export. Il a aussi souhaité évoqué le **rôle des infrastructures** en effectuant une visite des **ports de Rouen et du Havre** puisque, comme l'avait montré l'exemple des Pays-Bas, les infrastructures sont un point essentiel de notre soutien aux exportations agroalimentaires. Il en ressort que **nos installations routières, ferroviaires et portuaires** doivent relever le défi de **permettre à nos entreprises de s'appuyer sur des plateformes logistiques d'envergure internationale**.

Le contexte entourant les travaux de vos rapporteurs spéciaux témoignait de **l'attente importante de réformes concrètes**, propres à **renforcer la capacité d'exportation de notre pays**. En témoigne le lancement de nombreuses initiatives, tant parlementaires que gouvernementales, dans le cadre de la modernisation de l'action publique (MAP). Toutes ont en commun **l'évaluation du soutien public aux exportations** et la perspective d'un **remaniement des dispositifs idoines**.

Aussi, le présent rapport se distingue-t-il par l'étude des spécificités propres à l'export agroalimentaire et par les solutions qu'il propose en direction de ce secteur en particulier.

Cet éclairage leur a paru d'autant plus nécessaire que dans le contexte de dégradation de notre solde commercial, déficitaire de 67 milliards d'euros en 2012, et malgré **l'atout que représentent les industries agricole et agroalimentaire pour la balance commerciale française** (en excédent de 11,5 milliards d'euros en 2012), **la France perd des parts de marché et ne profite pas pleinement du potentiel de croissance du secteur**. Encore deuxième exportateur mondial de produits agroalimentaires en 2000 derrière

¹ Cf. *Annexe II « Les actes de la table ronde du 22 février 2013 sur le dispositif régional d'appui aux exportations »*.

les États-Unis, elle n'arrive depuis 2012 qu'au cinquième rang après ce pays, les Pays-Bas, l'Allemagne et le Brésil.

En s'interrogeant sur l'efficacité du **dispositif public de soutien aux exportations agroalimentaires**, ce rapport met en évidence le fait qu'il se caractérise par une dispersion des moyens entre trois ministères, quatre opérateurs (Ubifrance, Sopexa, Adepta et FranceAgrimer) et un ensemble d'acteurs publics et privés (régions, réseaux consulaires, opérateurs spécialisés du commerce international). L'absence de stratégie commune ne semble ni garantir une utilisation optimale des crédits budgétaires, ni assurer une visibilité et une attractivité efficace de l'offre française.

Partant de ces constats sévères, et à l'heure où le Gouvernement doit arbitrer les axes de la modernisation de l'action publique, les rapporteurs spéciaux jugent nécessaire et urgente une réforme ambitieuse du dispositif public de soutien aux exportations agroalimentaires. Ils proposent quatre séries de recommandations :

- pour une réforme courageuse de la gouvernance nationale de l'appui aux exportations agroalimentaires ;
- pour une agriculture tournée vers l'export ;
- pour organiser le réseau international d'appui à l'export et donner du corps à la « diplomatie économique » ;
- pour un dispositif régional de soutien à l'export des PME et TPE lisible et efficace.

PRINCIPAUX CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

I. LES TROIS PRINCIPAUX CONSTATS

1) L'agroalimentaire : une chance pour la France insuffisamment exploitée

Dans le contexte de dégradation de notre solde commercial, déficitaire de 67 milliards d'euros en 2012, les industries agricole et agroalimentaire représentent un atout pour la balance commerciale française avec un excédent de 11,5 milliards d'euros en 2012.

Un tel solde résulte de nos exportations de vins et spiritueux : la France ne profite donc pas pleinement du potentiel de croissance de ce secteur et perd des parts de marché. Encore deuxième exportateur mondial pour l'agroalimentaire en 2000 derrière les États-Unis, elle n'est aujourd'hui qu'au cinquième rang après ce pays, les Pays-Bas, l'Allemagne et le Brésil.

2) Une dispersion des moyens, une gouvernance en « silos » et des chevauchements de compétences

Les rapporteurs spéciaux se sont interrogés sur l'efficacité du dispositif public de soutien aux exportations agroalimentaires qui se caractérise par une dispersion des moyens entre plusieurs ministères, quatre opérateurs (Ubifrance, Sopexa, Adepta et FranceAgrimer) et un ensemble d'acteurs publics et privés. L'absence de stratégie commune ne semble ni garantir une utilisation optimale des crédits budgétaires, ni assurer une attractivité efficace de l'offre française.

Le ministère de l'agriculture consacre 27,5 millions d'euros à ce dispositif au travers de plusieurs organismes : Sopexa (13,5 millions puis 9 millions d'euros à partir de 2013), Ubifrance (700 000 euros), Adepta (1,3 million d'euros) et 12 millions d'euros *via* le budget de FranceAgriMer. Le ministère de l'économie attribue quant à lui 20 millions d'euros à Ubifrance pour des actions en direction du secteur agroalimentaire.

Au total, on constate une tendance au saupoudrage des crédits et une gouvernance défailante au niveau gouvernemental, une faible concertation interministérielle, un déficit de coordination et des chevauchements de compétences entre les acteurs sectoriels.

3) Une véritable prise de conscience des enjeux par le Gouvernement

Des progrès notables ont néanmoins été observés puisqu'il semble que l'on assiste à une véritable prise de conscience des enjeux par l'actuel Gouvernement. Ainsi, vos rapporteurs ont-ils relevé que la nouvelle stratégie export s'appuyait sur l'agroalimentaire parmi les secteurs prioritaires à développer, sous le vocable « mieux se nourrir », à travers un plan export agroalimentaire interministériel réunissant les ministères de l'agriculture et du commerce extérieur.

II. LES QUATRE SÉRIES DE RECOMMANDATIONS

Partant de ces constats, et à l'heure où le Gouvernement a défini des axes de modernisation de l'action publique, les rapporteurs spéciaux jugent nécessaire et urgente une réforme ambitieuse du dispositif public de soutien aux exportations agroalimentaires. Ils proposent quatre séries de recommandations.

1) Pour une réforme courageuse de la gouvernance nationale du soutien aux exportations agroalimentaires

Compte tenu des constats effectués, il est proposé le scénario d'une réforme ambitieuse basée sur une reconfiguration de la gouvernance autour d'un opérateur commun de référence dans le respect de l'acquis et des compétences sectorielles au travers de sept recommandations :

- Préparer avant la fin de la délégation de service public à Sopexa en 2017 un remaniement des conditions de gestion et de contrôle de la DSP (*recommandation n° 1*) ;
- Faire le choix d'une réforme ambitieuse du dispositif public de soutien aux exportations agroalimentaires (*recommandation n° 2*) ;
- Reconfigurer la gouvernance de l'export agroalimentaire autour d'un opérateur commun de référence (*recommandation n° 3*) ;
- Prendre en compte et clarifier le périmètre des compétences sectorielles et géographiques sous labellisation des actions par l'opérateur commun de référence (*recommandation n° 4*) ;
- Communiquer sur les marchés extérieurs d'une seule voix, celle de la France, et non au titre du ministère de tutelle ou d'un opérateur particulier (*recommandation n° 5*) ;
- Mutualiser les moyens par une mise en commun concrète des logos, matériels de promotion, fichiers existant ainsi que de la conception des nouveaux outils (comme la marque France) (*recommandation n° 6*) ;
- Coordonner les actions sur le plan fonctionnel, géographique et calendaire avec les opérateurs nationaux, les régions et les réseaux consulaires (*recommandation n° 7*).

2) Pour une agriculture française tournée vers l'export

Faisant le constat d'une culture de l'export insuffisante dans les filières agricoles et face aux contraintes rencontrées par les entreprises du fait notamment de la lourdeur de certaines procédures, trois recommandations sont formulées :

- Faire de la DGDDI une partie prenante du dispositif de soutien à l'export en l'associant à l'équipe de France de l'export (*recommandation n° 8*) ;
- Simplifier le plus possible les procédures de certification sanitaires et vétérinaires (*recommandation n° 9*) ;
- Tourner davantage l'amont vers l'international, en structurant les filières dans ce sens, notamment grâce à la mobilisation de FranceAgriMer (*recommandation n° 10*).

3) Pour organiser le réseau international d'appui à l'export et donner du corps à la « diplomatie économique »

Enfin, pour donner un contenu au concept de « diplomatie économique » et mieux définir l'organisation du nécessaire « jeu collectif » des acteurs français à l'étranger, il est proposé six recommandations destinées à améliorer les conditions d'élaboration d'une stratégie commune et cohérente, dont la portée peut être étendue d'une part à l'ensemble du réseau et d'autre part à d'autres secteurs économiques :

- Au niveau local, instaurer clairement le « leadership » du représentant de l'État, l'Ambassadeur, afin qu'il dispose des moyens de coordonner l'action et d'assurer la synergie des différentes structures qui concourent à la promotion des exportations (*recommandation n° 11*) ;

- Traduire le volontarisme de tous les acteurs à travers un plan stratégique et un plan d'action définissant des objectifs aussi précis que possible (*recommandation n° 12*) ;

- S'assurer que toutes les conventions, chartes et accords, signés à Paris entre les différents acteurs, fassent l'objet de déclinaisons locales permettant une mise en œuvre plus efficace (*recommandation n° 13*) ;

- Rechercher et utiliser les circuits d'information les plus opérationnels afin de transmettre aux interprofessions, filières et régions les informations utiles quant aux opportunités identifiées sur les marchés étrangers (*recommandation n° 14*) ;

- Recenser très précisément les contraintes à l'accès aux marchés (normes sanitaires ou procédures douanières) et articuler étroitement les aspects régaliens et commerciaux afin de réduire plus efficacement ces barrières non tarifaires (*recommandation n° 15*) ;

- Appliquer strictement le principe de réciprocité dans les négociations et agir en tirant le meilleur parti du levier européen (*recommandation n° 16*).

4) Pour un dispositif régional de soutien à l'export des PME et TPE lisible et efficace

Partant du constat selon lequel les entreprises considèrent que le dispositif est illisible, complexe, qu'il n'y a pas d'interlocuteur unique capable d'orienter les PME et TPE et que l'État présente en région une organisation pléthorique, il est proposé une rationalisation du dispositif dans le respect des compétences respectives de l'État et des régions :

- Clarifier le rôle de l'État et de ses structures déconcentrées, la création de la BPI et l'implantation de conseillers Ubifrance constituant une opportunité de simplification et de meilleure intégration dans le tissu régional du dispositif de l'État (*recommandation n° 17*) ;

- Reconnaître pleinement à l'échelon national et international l'action des régions dans le développement à l'export des PME et TPE (*recommandation n° 18*) ;

- Associer les régions à la gouvernance, à l'élaboration de la stratégie de l'opérateur national et à la coordination des actions (*recommandation n° 19*) ;

- Confier aux régions un rôle pivot dans l'articulation des dispositifs publics nationaux avec l'action régionale d'appui aux exportations agroalimentaires (*recommandation n° 20*) ;

- Instaurer une diffusion des bonnes pratiques entre les régions (*recommandation n° 21*) ;

- Intégrer dans la communication nationale les marques régionales qui sont des marqueurs de qualité et d'attractivité (*recommandation n° 22*) ;

- S'inspirer dans le développement de la marque France du retour d'expérience des marques régionales qui ont expérimenté une approche globale des fonctions de développement, d'export, d'investissements et de tourisme (*recommandation n° 23*).

PREMIERE PARTIE – CONSTATS ET ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

I. L'AGRICULTURE ET LES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES (IAA) FRANÇAISES : UN ATOUT POUR NOTRE COMMERCE EXTÉRIEUR

Les résultats du secteur agroalimentaire, à l'instar de son solde commercial, sont le plus souvent présentés en agrégeant **les produits agricoles bruts** (y compris pêche et sylviculture) et **les produits des industries agroalimentaires¹** (IAA).

Vos rapporteurs spéciaux ont choisi, sauf exception, d'utiliser eux aussi ce périmètre élargi, grâce auquel il est permis d'affirmer, comme il sera vu plus loin, que l'agroalimentaire représente le **deuxième secteur contributeur positif à la balance commerciale de notre pays**, derrière l'aéronautique.

A. LA SITUATION CONTRASTÉE DES IAA EN FRANCE

1. Un statut de première puissance agricole européenne mais une part modeste de la richesse nationale

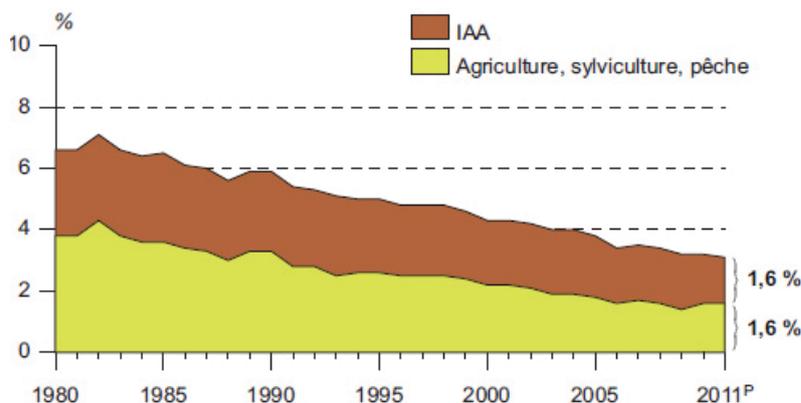
La France demeure la **première puissance agricole européenne** avec 18 % du produit agricole et agroalimentaire du total des États membres de l'Union européenne (UE).

Vos rapporteurs spéciaux observent à cet égard que la France reste le **premier producteur mondial de vin**, le **troisième de lait** et de produits laitiers, le **cinquième de blé** (et le premier en Europe), ou, encore, le septième pour le sucre. Nos élevages et leurs produits carnés mais aussi notre production de fruits et légumes sont également des atouts indéniables pour notre économie et nos territoires.

En dépit de ces avantages comparatifs, ce secteur ne représente au total qu'un peu plus de **3 % du produit intérieur brut (PIB)**.

¹ Les IAA regroupent principalement les activités de transformation de biens agricoles en produits alimentaires. On y rattache également quelques fabrications non alimentaires comme celles de l'amidon ou des produits à base de tabac, et la production de toutes les boissons y compris celles qui n'ont pas d'origine agricole, comme l'eau minérale.

Part de l'agriculture et des IAA dans le PIB national



Source : Insee

2. Un secteur touché par la crise mais qui a su mieux résister que le reste de l'économie

Ce secteur se caractérise par **sa robustesse et sa résilience**, comme l'a relevé le rapport intitulé « Une stratégie publique pour les industries agroalimentaires », établi conjointement par le conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) et l'inspection générale des finances (IGF) en juin 2012 suite à une mission confiée par le ministre de l'économie et des finances et le ministre de l'agriculture, de l'alimentation et de la forêt. Les développements qui suivent et qui concernent les IAA au sens strict reposent notamment sur des éléments contenus dans ce rapport.

Si la **production des IAA** a mieux résisté en France que celle des autres industries ces dernières années, cela peut notamment s'expliquer par le fait qu'elle est constituée, en grande partie, de **biens de première nécessité**. Elle a toutefois progressé moins rapidement, en volume, que la moyenne européenne sur les dix dernières années :

- la **production des industries agroalimentaires françaises s'est accrue de 4 % en volume entre 2000 et 2010, contre 8 % au niveau européen ;**

- la production agroalimentaire européenne, dans son ensemble, a été en partie **soutenue par le très fort dynamisme des IAA des nouveaux États membres** mais la production française s'est montrée **moins dynamique que celle de ses principaux concurrents, en particulier l'Allemagne et les Pays-Bas.**

Par ailleurs, **le chiffre d'affaires des IAA** a progressé plus favorablement que celui de l'industrie manufacturière. Ainsi, entre 2000 et 2010, le chiffre d'affaires des IAA a progressé en valeur **deux fois plus rapidement que celui de l'industrie manufacturière** (+ 27 % contre + 14 %). Plus résistantes à la crise, les IAA font donc aussi preuve d'**une plus**

grande résilience que les autres industries : le rebond du chiffre d'affaires des IAA en 2010 leur a permis de retrouver cette année-là le niveau atteint en 2007. Le chiffre d'affaires des IAA françaises a même progressé depuis dix ans à un rythme équivalent à la moyenne européenne (+ 26 % en valeur entre 2000 et 2010). De même, le **nombre d'entreprises agroalimentaires** en France est également resté **pratiquement stable** sur dix ans, n'ayant en effet connu qu'une légère baisse entre 2000 et 2010, contrairement à l'industrie manufacturière, qui a, dans l'ensemble, perdu plus de 10 % des entreprises de son secteur. Plus encore que la production, le chiffre d'affaires ou le nombre d'entreprises, **l'emploi salarié dans le secteur agroalimentaire affiche depuis dix ans une stabilité notable**. L'industrie agroalimentaire française n'a en effet perdu que 4 000 emplois salariés entre 1999 et 2009¹, l'année 2009 constituant pourtant le plus fort de la crise pour les IAA. Cette solidité de l'emploi n'est cependant pas une particularité française, puisqu'elle se retrouve aussi, globalement, dans les industries agroalimentaires de nos voisins européens.

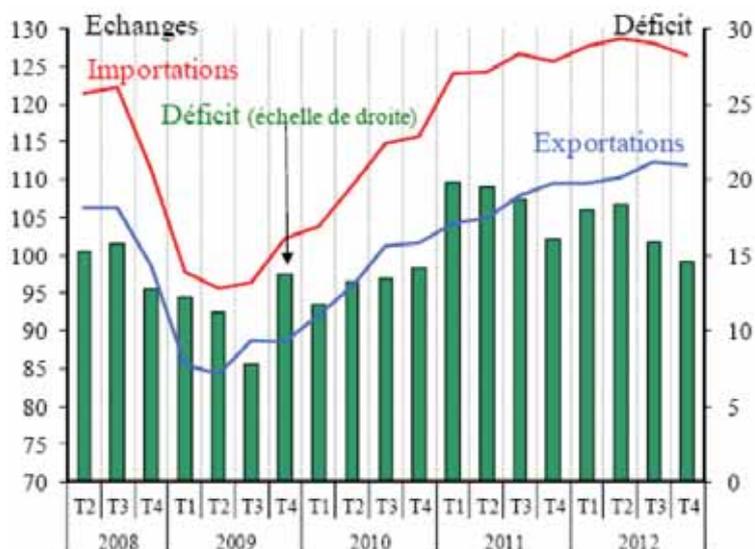
B. LES IAA À L'ÉPREUVE DE L'EXPORT

1. Un atout fragile pour la balance commerciale

Le solde commercial de la France, déficitaire de **67 milliards d'euros en 2012 après 74 milliards d'euros en 2011**, est révélateur du déficit structurel des exportations par rapport aux importations.

Évolution des échanges et du déficit

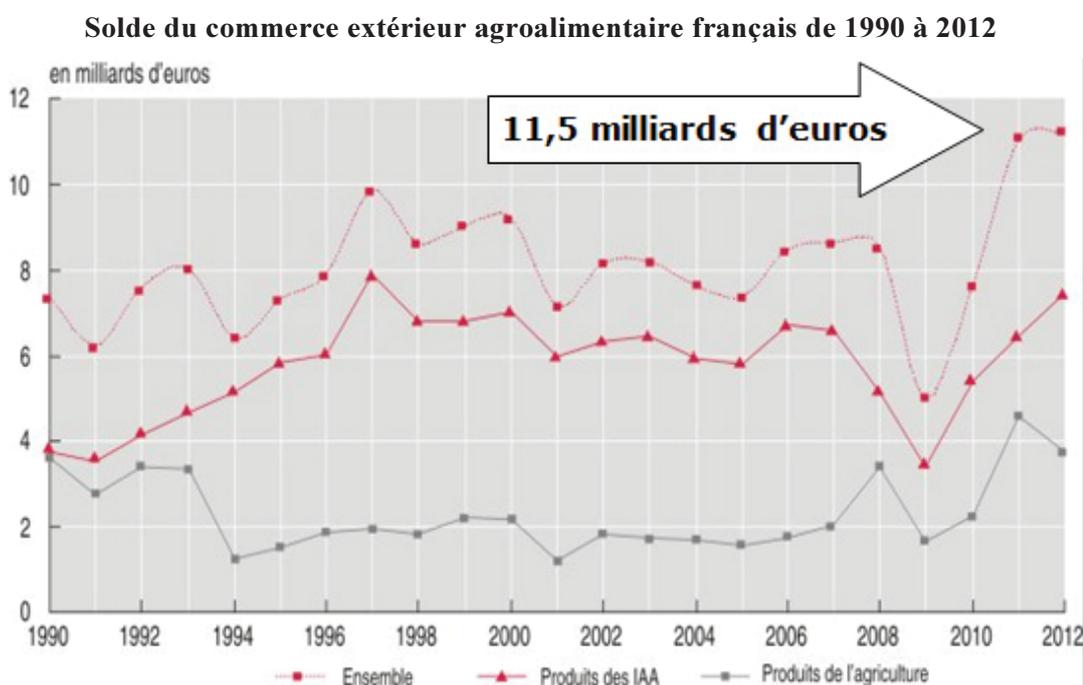
(en milliards d'euros)



Source : direction générale des Douanes

¹ Soit environ 1 %, quand l'emploi dans les industries manufacturières perdait 23 % entre 2000 et 2010.

Les exportations de produits agricoles et agroalimentaires sont d'autant plus essentielles à la France qu'elles **limitent le déficit chronique de notre commerce extérieur**. Et, en effet, de rares secteurs échappent à ce constat, parmi lesquels l'aéronautique tout d'abord - avec un solde positif de 20 milliards d'euros en 2012 - et les produits agricoles et agroalimentaires ensuite - avec un **solde positif de 11,5 milliards d'euros en 2012**. Pour mémoire, l'industrie du luxe, la pharmacie et l'énergie arrivent bien derrière avec des excédents qui s'élèvent respectivement à 8,5 milliards d'euros, 3 milliards d'euros et 1,7 milliard d'euros.



Source : direction générale des Douanes

2. L'érosion de la place de la France dans le secteur agroalimentaire

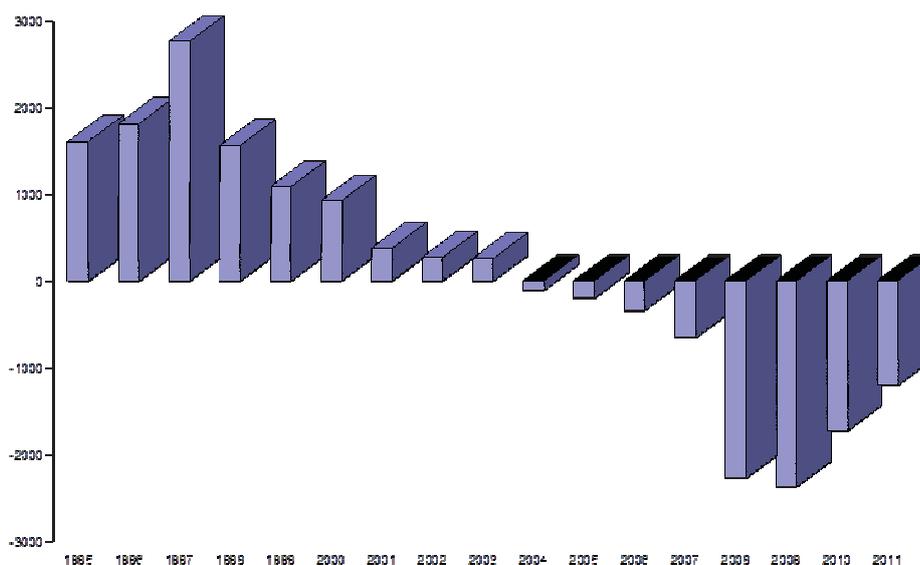
Cependant, ce surplus de 11,5 milliards d'euros dans l'agroalimentaire **s'explique principalement par nos exportations de vins et de boissons alcoolisées**, ce qui est inquiétant. En effet, la France **perd année après année des parts de marché**, et ce **pour tous les produits agricoles et agroalimentaires**. Il résulte de ces pertes de parts de marché que notre pays, encore deuxième exportateur mondial agroalimentaire à la fin des années 90 après les États-Unis, n'arrive depuis 2009 qu'au quatrième rang, après les États-Unis, les Pays-Bas et l'Allemagne et depuis 2012 au cinquième rang, le Brésil lui ayant ravi la quatrième place.

Nos exportations agroalimentaires progressent **moins vite que celles de tous nos concurrents** : avec une moyenne de 4 % par an en six ans, contre 5 % pour les Pays-Bas, 6 % pour l'Espagne, la Belgique et l'Italie et 7 % pour l'Allemagne.

3. Un solde commercial des produits agroalimentaires déficitaire hors boissons depuis 2004

Si l'on **exclut les vins et les boissons alcoolisées des statistiques**, notre solde commercial pour l'agroalimentaire est **largement déficitaire, et ce depuis 2004**. Vos rapporteurs spéciaux invitent donc à **regarder au-delà de notre surplus de 11,5 milliards d'euros dans l'agroalimentaire** : le diable se cache souvent dans les détails et **faire reposer notre solde commercial sur nos seules exportations de vins et d'alcools n'est pas satisfaisant**.

Le commerce extérieur agroalimentaire français hors boissons depuis 1995



Source : direction générale des Douanes

C. LE CADRE INTERNATIONAL ET EUROPÉEN

1. Les règles du commerce international

La « boîte verte »¹ de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) contient différents dispositifs de soutien parmi lesquels les aides à la

¹ La « boîte verte » regroupe les aides publiques autorisées par l'OMC, c'est-à-dire ceux dont les effets de distorsion sur les échanges sont nuls ou minimes.

promotion. Dans la mesure où ces dernières s'inscrivent dans cette catégorie d'aides publique, les soutiens budgétaires à la promotion des produits agroalimentaires sont réputés ne pas provoquer de distorsions de concurrence significatives dans les échanges internationaux agricoles.

Il résulte de cette règle qu'en conséquence, **les crédits engagés dans ce secteur par ce biais ne sont pas soumis à des règles d'interdiction, ni même de plafonnement**. Ceci signifie que les États peuvent donc investir directement les sommes qu'ils souhaitent dans la promotion des produits agroalimentaires, dans le respect des règles de l'OMC. Cette exception aux règles du commerce international est suffisamment rare pour être signalée.

Et vos rapporteurs spéciaux soulignent que les États-Unis sont particulièrement attachés à ce principe et militent pour que ce type d'aide demeure dans la « boîte verte » de l'OMC lors des négociations futures.

Il n'existe donc, au niveau de l'OMC, aucune contrainte sur l'origine publique des financements d'Ubifrance ou de Sopexa pour soutenir les exportations agroalimentaires.

2. Les politiques européennes de soutien

a) Le durcissement des normes communautaires

Le droit communautaire est, à l'opposé des règles de l'OMC, beaucoup plus contraignant en matière de soutien à la promotion agroalimentaire.

Depuis l'origine, le Traité de Rome dispose que les aides d'État ne doivent **pas provoquer de distorsions de concurrence**. Ainsi, les aides qui affecteraient les échanges entre États membres ou fausseraient la concurrence au profit de certaines entreprises ou de certaines productions sont interdites. Ce type d'aide doit être notifié à la Commission européenne et les subventions ne doivent pas avoir pour effet de financer des publicités focalisées sur l'origine nationale des produits, ce qui constituerait une discrimination contre les produits similaires réalisés dans un autre État membre.

De plus, les **lignes directrices relatives aux aides d'État** dans le secteur agricole indiquent que **les campagnes de promotion qui sortiraient du champ d'action qu'elles définissent ne pourraient recevoir d'aide publique**. Ainsi, aux termes des points 13 et 14, intitulés « lignes directrices promotion », les aides aux produits devraient se limiter en particulier à la phase de démarrage et de développement. Il convient toutefois de noter que certaines actions de promotion, définies comme de la « vulgarisation des connaissances scientifiques », l'organisation et la participation aux foires et expositions, les relations publiques, la commande de sondages ou d'études de marchés peuvent quant à elles être prises en charge en intégralité par l'État.

Cependant, en application des **lignes directrices relatives à la publicité**, la Commission européenne distingue ce qui relève respectivement

de la publicité et de la promotion, la publicité se définissant comme « *ce qui conduit à l'acte d'achat direct de produits* ». En conséquence, les régimes d'aides envisagés doivent être justifiés par au moins l'un des critères suivants :

- produit en excédent ou appartenant à des espèces sous-exploitées ;
- nouveaux produits ou produits de substitution non excédentaires ;
- produit de haute qualité, comme l'agriculture biologique ;
- actions utiles au développement de certaines régions ;
- actions utiles au développement des PME.

S'agissant des actions conduites par Sopexa et Ubifrance en faveur des produits agroalimentaires, et notamment des campagnes qui seraient cofinancées par les offices agricoles et les interprofessions, elles doivent respecter l'ensemble du dispositif réglementaire, c'est-à-dire :

- le respect des règles d'étiquetage, qui permettent aux consommateurs de ne pas être trompés sur les produits ;
- la compatibilité avec les campagnes de publicité financées au niveau communautaire ;
- l'interdiction de publicité directe de produits d'une ou plusieurs entreprises données.

Cette dernière règle a empêché, à partir de 2001, les campagnes dites « associatives », où l'État, une interprofession et les entreprises d'un secteur soutiennent conjointement une campagne.

Enfin, depuis la directive services 92/50 sur les règles de passation des marchés publics, en date du 18 juin 1992, et transposée en droit français en 2001¹, de profonds changements ont été introduits, dans la mesure où sont imposées des **règles extrêmement strictes pour les marchés publics en matière de mise en compétition et de seuils pour les appels d'offres**².

b) La politique commerciale commune

La politique commerciale commune vise « *au développement harmonieux du commerce mondial, à la suppression progressive des restrictions aux échanges internationaux et aux investissements étrangers* »

¹ La directive a été transposée par la loi n° 2001-1168 du 11 décembre 2001 portant mesures urgentes de réformes à caractère économique et financier (dite loi « MURCEF »).

² Les campagnes de promotion confiées par un organisme de droit public à des sociétés privées sont ainsi rentrées dans ce champ. Par ailleurs, les offices agricoles, qui entretenaient des relations privilégiées avec Sopexa, sont eux-aussi devenus des « pouvoirs adjudicateurs » et ont eu l'obligation, dès lors qu'ils désiraient mettre en œuvre une campagne de promotion des produits agro-alimentaires, de déposer des appels d'offre, et l'interdiction d'utiliser directement les services de Sopexa sans mise en concurrence. Enfin, les rapports de Sopexa avec les interprofessions ont également évolué sous l'effet du droit communautaire : alors que ces organismes, de droit privé, avaient pour habitude d'utiliser les conseils de la société, fournis à titre gracieux au titre de sa mission d'intérêt général, ils ont ensuite dû être facturés comme les autres clients.

directs, ainsi qu'à la réduction des barrières douanières et autres» (article 206 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne).

Elle relève pour l'essentiel de la **compétence exclusive de l'Union européenne** (UE) au même titre que la politique de concurrence ou de la politique monétaire¹. Une telle dévolution de compétences conduit l'UE à défendre en principe ses intérêts d'une seule voix sur la scène internationale, sur laquelle elle est représentée par la Commission européenne, tant auprès des États tiers que des organisations internationales. Un tarif extérieur commun (TEC) est appliqué aux produits importés.

Par ailleurs, différents instruments unilatéraux sont mis en œuvre pour régler les relations avec les pays tiers, qu'il s'agisse du système des préférences généralisées, qui octroie un certain nombre d'avantages commerciaux aux pays en développement et aux pays les moins avancés, ou qu'il s'agisse des instruments de défense commerciale par lesquels l'Union européenne protège ses intérêts contre les pratiques déloyales.

La politique commerciale commune ne s'articule pas réellement avec l'objectif de soutien aux exportations et il paraît difficile d'assurer un équilibre satisfaisant entre l'ouverture des marchés étrangers aux produits européens et la protection du marché intérieur, face à une concurrence qui, de plus, est souvent déloyale.

L'UE est censée protéger ses intérêts à travers différents dispositifs visant à faire face aux pratiques déloyales et aux mesures protectionnistes prises par les États tiers. Ainsi, l'Union européenne dispose de **plusieurs outils de défense commerciale** (antidumping, anti-subsidiation, sauvegarde, règlement des obstacles au commerce), mais votre rapporteur spécial Yannick Botrel, a, lors de son déplacement à Bruxelles, identifié une **sous-utilisation des instruments de protection des intérêts européens**. Et l'organe de règlement des différends de l'OMC, certes sollicité, ne l'est pas encore assez souvent.

Vos rapporteurs spéciaux déplorent, au total, ce qu'ils qualifient de « naïveté européenne » en matière d'échanges agroalimentaires avec le reste du monde, une telle approche devant être à proscrire. La politique commerciale européenne paraît donc **insuffisamment défensive et insuffisamment offensive**. Mais cette politique peut-elle évoluer et se mettre plus au service de nos politiques d'exportation ?

c) La fin des restitutions à l'exportation

Les restitutions sont des **mesures de régulation du marché** prises dans le cadre de la politique agricole commune (PAC). Elles visent à **compenser la différence de prix** pratiqués sur le marché communautaire et sur le marché mondial. Cette aide communautaire consiste à subventionner

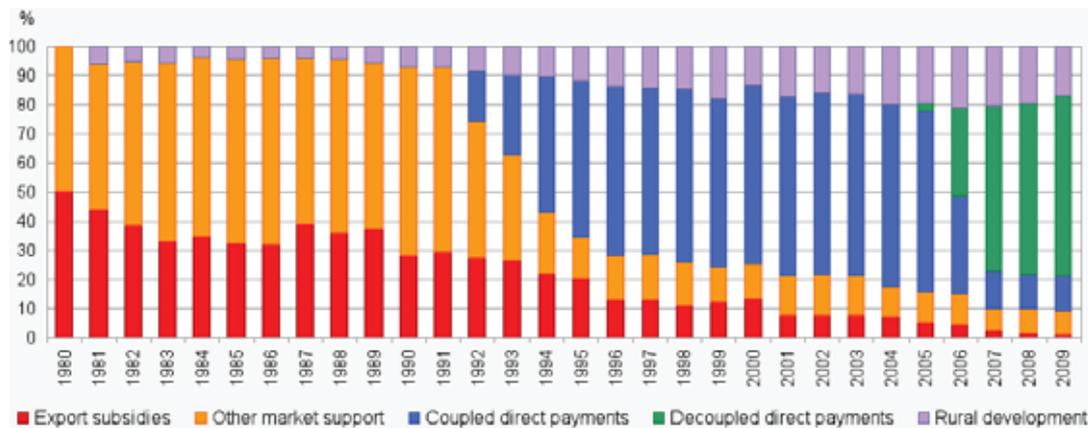
¹ Pour la politique monétaire, la compétence de l'UE n'est exclusive que pour les États membres de l'Eurogroupe qui utilisent l'euro.

l'exportation vers les pays tiers. Le dispositif profite donc traditionnellement aux grands exportateurs de produits alimentaires.

Les montants des restitutions évoluent en fonction des modifications du prix des marchés et sont dépendants de la valeur du produit exporté. Elles peuvent être différenciées en fonction de l'espèce, de la qualité ou de la destination du produit.

De plus en plus **contesté lors des négociations multilatérales** prenant place dans le cadre de l'organisation mondiale du commerce (OMC), ce mécanisme a vu son poids au sein des différentes aides de la PAC se réduire fortement. Suite à la conférence de l'OMC de Doha qui s'est tenue en 2001, la Commission européenne s'est même engagée à **faire disparaître progressivement cet instrument**.

L'évolution de la structure de la PAC depuis 30 ans



Source : Commission européenne

Ainsi, les restitutions à l'exportation, qui s'élevaient à 10 milliards d'euros dans les années 1990 et à 3 milliards d'euros il y a encore dix ans, n'ont représenté que **80 millions d'euros en 2012**.

Les dernières restitutions européennes à l'exportation concernaient la filière avicole, mais après avoir connu **différents épisodes de baisse**, elles ont été abandonnées en juillet 2013¹.

¹ La dernière décision européenne est en date du jeudi 18 juillet 2013. Dans le cadre des pouvoirs délégués au comité de gestion des mesures de marché de la PAC, il a été décidé, suite à une proposition de la Commission européenne, de supprimer totalement les restitutions européennes dédiées aux exportations de volaille, seules restitutions à l'exportation qui demeuraient. Ces aides ne profitaient quasiment plus qu'à la France (93 %) et la décision fragilise donc la filière avicole française, notamment les groupes Doux et Tilly-Sabco. Les montants de leurs restitutions perçues pour l'exercice 2012 représentaient respectivement 55 millions d'euros et 20 millions d'euros.

L'extinction progressive des restitutions à l'exportation pour la filière avicole
(en euros par tonne)

Évolution	Janvier 2009	Juin 2010	Octobre 2012	Janvier 2013	Juillet 2013
	400	325	217	108,5	0

Source : ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt

Dans le cadre de la future PAC 2014-2020, il convient de relever que les restitutions à l'export seront **abandonnées en tant que mesures de régulation du marché**. Toutefois, elles ne disparaîtront pas totalement de la panoplie des instruments de la PAC puisqu'elles **subsisteront en tant qu'outils de gestion des crises agricoles**.

Vos rapporteurs spéciaux jugent nécessaires, compte-tenu de ces évolutions vers une disparition des restitutions à l'exportation, de **réorienter le soutien à l'export des États membres en direction d'un financement renforcé des moyens alloués aux campagnes de promotion des produits**.

d) Les programmes de soutien à l'export de l'Union européenne

Les dispositifs nationaux d'appui à l'exportation sont complétés par un **dispositif horizontal de promotion cofinancé par l'Union européenne**. Le financement communautaire est de 50 %. Et parmi les 50 % provenant de fonds nationaux, une part d'au moins 20 % doit être issue des secteurs professionnels. Il revient donc à l'État d'inciter les professionnels à solliciter ces fonds communautaires, en sachant qu'il sera lui-même en mesure d'apporter un complément s'élevant jusqu'à 30 % maximum du coût. S'agissant du montant de ces aides versées par l'Union européenne pour la promotion transversale de produits, elles représentent environ 50 millions d'euros par an, dont **10 millions d'euros pour la France**.

En 2012, la France gérait ainsi 16 programmes sur financement communautaire représentant un montant total réparti sur trois ans de 65 millions d'euros, soit un peu plus de 21 millions d'euros par an, répartis à moitié entre un financement communautaire et un financement au niveau de l'État membre (part nationale au sein de laquelle, la part pris en charge par le budget de l'État était de moins de 30 %, soit 2 millions d'euros par an entre 2008 et 2012).

Il apparaît à vos rapporteurs spéciaux que **les conditions imposées rendent les campagnes peu efficaces** : en effet il est impossible de faire référence à l'origine nationale du produit ou même d'utiliser un symbole tel que la tour Eiffel pour ne pas discriminer les États membres entre eux.

Parallèlement à la préparation de la PAC 2014-2020, une réforme de ce dispositif est en cours. Les propositions de la Commission sont attendues pour cette année. Parmi les innovations attendues, **la levée de l'interdiction**

de la référence à l'origine nationale des produits pour les actions de promotion conduites dans les pays tiers, actuellement assez dissuasive pour nos filières, est fortement espérée.

II. DE NOMBREUX DISPOSITIFS DE SOUTIEN QUI FONT L'OBJET D'UNE PRÉOCCUPATION ACCRUE DES POUVOIRS PUBLICS

A. DES DISPOSITIFS PLÉTHORIQUES EN DÉPIT DE MOYENS BUDGÉTAIRES RÉDUITS

L'enseignement principal du diagnostic de l'action publique en matière de soutien à l'export agroalimentaire est que les dispositifs existants mobilisent **un très grand nombre d'acteurs, souvent compétents et impliqués**, mais qui agissent, au mieux, de façon **peu coordonnée**, au pire, **sans aucune coordination**. Parmi ces acteurs peuvent être cités Ubifrance, Sopexa et FranceAgriMer, mais aussi Adepta, les chambres de commerce et d'industrie (CCI), les programmes de soutien à l'export de l'Union Européenne, les régions, les Douanes, les services sanitaires et vétérinaires, le réseau diplomatique ou, encore, la Coface et la Banque publique d'investissement (BPI) qui a pris la suite d'Oséo à partir de cette année. Certes, il existe un plan d'orientation à l'export agroalimentaire (ou POEAA) et un comité technique export, mais comme il sera vu plus loin, **la coordination entre ces acteurs fait clairement défaut**.

1. Un pilotage gouvernemental des dispositifs défaillant

a) Une absence de chef de file

Vos rapporteurs spéciaux ont également constaté que ce déficit de coordination est aggravé par **l'absence de chef de file au niveau des ministères concernés**.

En effet, **la politique de soutien à l'export en matière agroalimentaire n'est pas, à ce jour, pilotée**. Face au ministre de l'agriculture et au ministre délégué à l'agroalimentaire, se trouve le ministre de l'économie et des finances qui a pour « bras armé » la direction générale du Trésor, mais interviennent aussi le ministère du commerce extérieur et le ministère des affaires étrangères.

b) Une coordination interministérielle insuffisante

Les délégués interministériels aux industries agroalimentaires, rencontrés à plusieurs reprises par la mission, font preuve d'une grande implication mais malgré toute leur bonne volonté ne sont pas en position d'assurer la coordination interministérielle requise.

Vos rapporteurs spéciaux ont constaté, tout au long de leurs auditions, que **la concertation interministérielle reste assez faible** et regretté cette absence de pilote, particulièrement patente et fort dommageable à notre dynamisme à l'export.

Ils ont relevé la solution retenue par les Pays-Bas, sans pour autant inviter à s'en inspirer. Le Gouvernement néerlandais a, en effet, procédé au **choix politique de fusionner les ministères de l'économie et de l'agriculture** en une entité unique ayant autorité sur le réseau diplomatique et de confier tous leurs dispositifs de soutien à l'export à **une seule agence publique**.

Cette **défaillance française dans la gouvernance des dispositifs existants se décline dans l'action des opérateurs** puisque le ministère de l'agriculture dispose de son propre instrument (*via* une délégation de service public attribuée à l'entreprise Sopexa) et la direction générale du Trésor exerce sa tutelle sur Ubifrance. Ces deux entités – l'une privée et l'autre publique – et leurs relations ont largement retenu l'attention de vos rapporteurs spéciaux.

2. Sopexa, entreprise titulaire d'une délégation de service public

a) L'évolution du mode d'intervention de la Sopexa

À l'initiative conjointe du ministère de l'agriculture et des filières agricoles et agroalimentaires françaises, dans le cadre défini par la loi d'orientation agricole du 5 août 1960, a été **créée en 1961** la société pour l'expansion des ventes des produits agricoles et alimentaires, plus connue sous l'acronyme « Sopexa ». Cette société anonyme se voit alors confier la mission de **promouvoir, tant à l'étranger qu'en France, les produits agricoles et alimentaires français**. Cette création s'inscrivait dans une stratégie de long terme visant à faire de l'agriculture française un leader au niveau mondial, par une action sur l'offre (la modernisation des structures), mais également sur la demande, par le biais d'activités de promotion¹.

¹ Pour une compréhension des origines, des enjeux et des évolutions du statut de Sopexa, vos rapporteurs spéciaux renvoient au rapport de votre rapporteur spécial Joël Bourdin, réalisé en 2004 avec votre collègue Marc Massion au nom de la commission des Finances. Il est, en effet, consacré au bilan et aux perspectives de Sopexa (n° 25, 2004-2005).

Présentation historique de Sopexa

L'idée dans les années 60 était de répondre à la faiblesse de la culture de l'export dans les entreprises françaises du secteur (peu exportatrices) en apportant un soutien à la promotion de leurs produits. La création de Sopexa en 1961 a donc conduit à anticiper les zones de développement avec une véritable stratégie de « défrichage » des marchés. L'activité s'est concentrée sur l'organisation du pavillon France dans les salons et expositions internationales, sur les principaux marchés d'exportation pour nos produits.

En 1964, Sopexa a ainsi créé le Salon International de l'Alimentation (SIAL). Elle a lancé les premiers clubs d'exportateurs et est devenue le premier annonceur en France du secteur alimentaire à la télévision en développant le concept de campagnes de publicité collectives alimentaires. La promotion s'est vite imposée comme un outil de développement du potentiel de production alimentaire.

Dans les années 1970, Sopexa a développé de plus en plus son rôle de conseil auprès des PME sur les marchés français et exports, qui sont alors en pleine mutation. L'entreprise compte alors une vingtaine d'implantations (Europe, États-Unis, Moyen-Orient et Japon principalement). Au cours des années 1980, Sopexa affine ses prestations de communication autour de la marque, qui devient un capital exploitable à l'étranger.

L'image France est, en effet, porteuse : les premières associations de marques sont créées, sous le label France.

Pendant la décennie 1990, Sopexa renforce sa présence à l'étranger, et devient le partenaire incontournable de la distribution. Elle propose des actions de communication sur mesure aux entreprises et fait le choix de relever, dans les années 2000, le défi de la mondialisation accélérée :

- grâce à sa compréhension des cultures alimentaires et son anticipation fine des évolutions de marché Sopexa relève le défi de la révolution numérique ;
- en intégrant de nouveaux métiers, et en adaptant son organisation Sopexa relève le défi du développement durable et de la santé, étroitement liés à l'alimentation ;
- en intégrant ces dimensions dans son expertise ;

De même, avec la sortie de l'État de son capital et la fin de son financement par subvention publique, Sopexa a dû relever le défi de son entrée progressive dans une dynamique privée en se réinventant et s'adaptant aux nouveaux contextes et en affichant un statut de « groupe référent du marketing alimentaire et art de vivre ».

Source : Sopexa

Depuis 2007 et la sortie du capital de l'État, les pouvoirs publics attribuent à Sopexa, par l'intermédiaire du ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt (MAAF), une délégation de service public (DSP). Les crédits budgétaires versés à cet opérateur sont issus du programme 154 « Économie et développement durable de l'agriculture, de la pêche et des territoires » de la mission « Agriculture, alimentation, forêt et affaires rurales » (AAFAR).

La première DSP couvrait la période 2008-2012 (pour un total de **70,5 millions d'euros** et 13,5 millions d'euros en 2011 et en 2012). La seconde DSP court de 2013 à 2017. Cette dernière est **en baisse de 36 %**, avec un montant maximal sur cinq ans de **45 millions d'euros** (soit un montant maximal de **9 millions d'euros par an**).

b) Le bilan incertain de l'action de la Sopexa

Le bilan de l'opérateur est incertain : à ce jour, le bilan de la délégation de service public attribué à Sopexa pour la période 2008-2012 n'a **toujours pas été communiqué à l'autorité délégante**, en la personne du ministre de l'agriculture, malgré des demandes répétées des services de ce dernier. Cela n'a pourtant pas empêché le renouvellement pour 2013-2017 de la DSP accordée à Sopexa pour la promotion des produits agroalimentaires, certes avec un montant plus modeste.

D'après des informations transmises par Sopexa à vos rapporteurs spéciaux, à défaut d'un bilan rigoureux accompagné d'indicateurs de résultats, la DSP aurait conduit, sur la période 2008-2012, outre la création du **logo** « France bon appétit », la mise au point d'une **charte graphique** pour les outils de la DSP et la refonte du **site Internet** www.franceagroalimentaire.com, à l'organisation de plus de 100 000 journées d'animations, de **150 salons internationaux**, permettant 8 546 participations pour une surface de 100 000 mètres carrés, de **100 événements grand public**, d'« apéritifs à la Française » dans 30 pays et 75 villes avec 1 200 partenaires et plus de 100 000 personnes touchées, de 80 opérations « 24 heures expos » organisées dans 158 villes avec 3 510 participations et près de 20 000 visiteurs, de **200 semaines françaises** dans des enseignes de la distribution ou en restauration hors domicile (RHD), de **10 conférences** « cultures alimentaires croisées » et, enfin, de **70 cycles de formation** et de **30 concours** (sommeliers, pâtisseries, cuisiniers) conduisant à un total d'au moins 5 000 professionnels et prescripteurs formés.

Une illustration de la communication utilisée lors de ces concours peut être donnée en exemple. La place des différents logos et l'identité de taille entre Sopexa et « France bon appétit » méritent d'être soulignées - le logo Sopexa apparaissant même plus visible que les logos représentatifs du visuel France et du ministère chargé de l'agriculture.

Concours de cuisine organisée par Sopexa dans le cadre de la DSP



Source : Sopexa

Sopexa a, par ailleurs, indiqué avoir organisé sur les années 2011 et 2012, 28 pavillons France dans les salons internationaux et 40 000 journées d'animation dans les réseaux de distribution dont 25 000 sous la signature « France bon appétit ». Parmi ces journées, les « apéritifs à la française » ont concerné 10 pays, avec 21 600 journées de promotion avec 254 entreprises partenaires dans 2 200 points de vente, soit un total estimé de 26 000 participants aux événements et une couverture médiatique plus grande encore, évaluée à 51 000 personnes touchées à travers la presse et les médias.

Le renouvellement de la DSP de promotion de produits agroalimentaires pour la période 2013 à 2017 a conduit à l'élaboration d'un nouveau cahier des charges¹ articulé autour de trois axes :

- la concertation et l'accompagnement des filières agricoles et agroalimentaires sur les pays à fort potentiel de croissance ;
- le renforcement de la présence d'entreprises françaises agroalimentaires sur des marchés prioritaires et matures mais fortement concurrencés ;

¹ Le texte de la convention instaurant la DSP figure en annexe 6 du présent rapport.

- la défense de la culture alimentaire française auprès des consommateurs et des opérateurs locaux avec notamment des opérations de promotion collective valorisant une « image France » en cohérence avec la politique publique de l'alimentation, au travers des logos « France » et « France bon appétit ».

Sopexa doit également solliciter les contributions des partenaires dans **une logique de cofinancement**. Ces dernières doivent représenter plus de 35 % du montant total des actions réalisées, pour un montant de subvention annuelle de 9 millions d'euros maximum au travers de la DSP.

L'évolution la plus drastique porte sur la **réduction du nombre de pays-zones cibles**, qui passe de 25 pour 2008-2012 à 16 pour 2013-2017. Et la priorité en termes d'actions étant donnée aux expositions internationales et aux semaines françaises, leur poids dans le budget global des actions conduites au titre de la DSP devrait aussi passer de 65 % à 49 %.

Sopexa identifie d'ores et déjà ce qu'elle appelle les « conséquences de la baisse budgétaire » : « *une perte d'influence de la France sur un certain nombre de marchés (Grèce, Portugal, Pays Nordiques, Malaisie, Indonésie, Thaïlande, République Tchèque, Hongrie...), l'abandon de certaines actions (manifestations grand public, sécurité sanitaire, lettre d'information aux opérateurs locaux...), la baisse sensible de certaines actions : semaines françaises, concours cuisine, sommeliers, pâtisseries, « 24H Expos ») et l'impossibilité de mener des actions de communication grand public à la différence notamment de l'Italie et de l'Espagne ».*

En 2013, la répartition du budget de la DSP par type d'actions devrait être la suivante : 58 % du budget sur les salons et les opérations « 24H Expos », 25 % du budget sur les actions transversales (site Internet, concours de cuisine et de sommeliers, création et diffusion de matériel d'information et de promotion, conférences cultures alimentaires...), 10 % du budget sur les « Apéritifs à la française » et 7 % du budget sur les semaines françaises. Les actions en direction des professionnels, en « B to B », représentent 90 % du total budgétaire de la DSP.

En termes de message, **la communication de Sopexa semble peu lisible**. Ainsi, pour des motifs essentiellement budgétaires, le « B to C » est délaissé alors que la communication grand public est un enjeu sur de nombreux marchés étrangers.

En outre, cette société anonyme **travaille de plus en plus pour des opérateurs étrangers** ce qui pose tout de même question au regard du rôle public qui lui est dévolu par la DSP.

En effet, il est précisé que dans la DSP en vigueur Sopexa s'engage à **ne pas faire la promotion de l'image agroalimentaire d'un pays autre que la France**¹. Cependant, une **tolérance existe pour les produits étrangers**.

¹ Cf. l'article 6-2 de la convention instaurant la DSP en annexe VI.

Ainsi, « le délégataire ne peut pas faire la promotion de produits agricoles et agroalimentaires des autres États membres de l'UE et de pays tiers (hors UE) au-delà de 49 % de son chiffre d'affaires annuel, relatif aux produits agricoles et agroalimentaires »¹.

Selon les informations transmises par la Sopexa, concernant l'activité globale de cette entreprise, et non pas seulement celle réalisée dans le cadre de la DSP, elle repose aujourd'hui sur un réseau de 280 collaborateurs de 31 nationalités, situés dans 31 agences, réparties entre 26 pays différents. Les 2 000 actions conduites en 2012, pour le compte de 2 400 clients, concernent des opérations de marketing et de communication.

Ses activités concernent les vins et spiritueux à plus de 40 %, il s'agit donc du secteur principalement concerné à ce jour. Les autres secteurs agricoles ont également recours à Sopexa, comme le montre le graphique suivant.

La répartition des activités de Sopexa par secteur



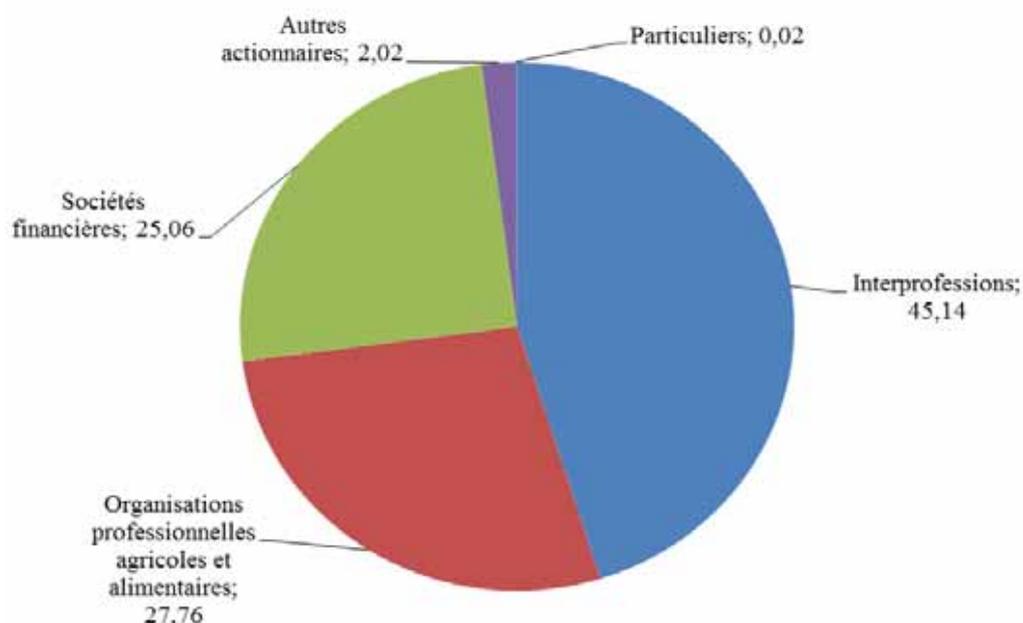
Source : Sopexa

¹ Cf. l'article 10 de la convention précitée.

Pour mémoire, il convient d'indiquer que les actionnaires actuels de cette société anonyme sont la plupart des interprofessions agricoles¹, des organisations professionnelles, comme la FNSEA ou les coopératives agricoles à travers Coop de France² et des sociétés financières comme le Crédit agricole, Sofiprotéol ou encore Unigrains. D'autres actionnaires, comme la CCIP, Ubifrance ou UNIBAIL-RODAMCO peuvent être relevés.

Répartition de l'actionnariat de Sopexa

(en %)



Source : Sopexa

Vos rapporteurs spéciaux ont identifié une tendance forte de Sopexa à vouloir exercer ses activités indépendamment de la DSP dont elle est titulaire, tout en mobilisant, auprès de ses clients privés, la légitimité qu'une telle mission de service public ne manque pas de conférer. De même, la **Sopexa communique souvent sur son propre nom, en ne faisant pas apparaître sa mission de promotion des produits agricoles et alimentaires français**. Vos rapporteurs spéciaux ont eu un exemple de cette stratégie de communication, lors de leur visite du SIAL qui s'est tenu à Villepinte du 21 au 25 octobre 2012.

¹ Parmi ces interprofessions figurent le CNIEL, INTERBEV, INTERFEL, ANIVIN de France, INTERCÉRÉALES, CNIV, CIVA, CIVC, CIFO, SIGF, BIP, CNPA, CNIPT, GIPT, GNIS, CIP.

² On dénombre aussi parmi ces organisations professionnelles l'ANIA, l'APCA, COPICA, l'APPA et le CNMCCA.

Stand de la Sopexa au SIAL



Source : Sopexa

Ce cas n'est pas isolé. S'il peut – à la limite – se justifier dans le cadre du SIAL, dont Sopexa est actionnaire, vos rapporteurs spéciaux s'interrogent sur le fait que, lors d'autres salons, la Sopexa reproduit ce type de pratique.

Ainsi comme le montre la photographie suivante, ce fût le cas lors du salon vinexpo de Bordeaux en 2012. Il peut également être noté un autre point : au fond à droite de cette image, le stand d'Ubifrance est visible, ce qui illustre le phénomène de concurrence entre opérateurs mis en lumière par vos rapporteurs spéciaux : **les stands se juxtaposent et diluent même l'image de la France et de son dispositif de soutien à l'export.**

Stand de la Sopexa au salon vinexpo de Bordeaux



Source : Sopexa

3. Ubifrance : l'agence française de développement international des entreprises

a) La montée en puissance de l'opérateur chargé des missions d'appui commercial aux entreprises

L'agence française pour le développement international des entreprises, dénommée Ubifrance, est un **établissement public** national à caractère industriel et commercial, placé sous la tutelle du ministère de l'économie et des finances et du ministère du commerce extérieur.

La mission d'Ubifrance est d'accompagner les entreprises françaises à l'international dans leur démarche à l'export, depuis le diagnostic export complet jusqu'à l'exécution des projets sur les marchés étrangers. A l'échelon local, Ubifrance mobilise, en partenariat avec les chambres de commerce et d'industrie, les entreprises françaises à potentiel export.

Dans ce cadre, Ubifrance réalise des missions d'accompagnement dit commercial des entreprises, alors que les services économiques des ambassades remplissent des missions régaliennes. Les actions d'Ubifrance sont les suivantes :

- un accompagnement à l'export adapté aux besoins et au profil de chaque entreprise ;
- une information des entreprises sur les opportunités commerciales et l'accompagnement individuel d'entreprises ;
- la recherche d'agents, de distributeurs et le développement de courants d'affaires ;
- le développement de stratégie de vente pour des grands comptes ;
- la conception et la réalisation de pavillon France sur certains salons agroalimentaires en collaboration avec Sopexa ;
- des rencontres avec des acheteurs étrangers ciblés ;
- des actions de communication vers les médias sociaux (veille, plan de communication, hotline et ciblage médias) ;
- et l'appui au recrutement de Volontaires internationaux en entreprise (VIE) sur une période de six mois à deux ans.

Cette liste de missions est le fruit d'une évolution historique, qui est bien antérieure à 2004, date de création d'Ubifrance.

Historique d'Ubifrance

- 1923 - Création du Comité permanent des foires à l'étranger (CPFE).
- 1941 - Transformation du Comité en association régie par la loi de 1901.
- 1945 - Création du Centre national du commerce extérieur (CNCE).
- 1959 - Fondation de l'Association pour l'organisation de stages en France (ASTEF).
- 1962 - Création de l'Association pour l'organisation des missions de coopération technique (ASMIC).
- 1968 - Création de l'Agence pour la coopération technique, industrielle et économique (ACTIM) qui fusionne l'ASTEF et l'ASMIC.
- 1973 - Le CNCE devient par décret le Centre français du commerce extérieur (CFCE).
- 1974 - Le Comité permanent des foires à l'étranger prend la dénomination de Comité français des manifestations économiques à l'étranger (CFME).
- 1997 - Fusion du CFME et de l'ACTIM. Naissance du CFME-ACTIM.
- 2001 - Le CFME-ACTIM prend le nom d'Ubifrance.

Février 2004 - Mise en œuvre de la loi pour l'initiative économique du 1^{er} août 2003 : Ubifrance et le CFCE forment la nouvelle Agence française pour le développement international des entreprises, qui prend le nom d'Ubifrance.

2006 - L'État, représenté par la DGTPE (Minefi), délègue à Ubifrance le pilotage du réseau des missions économiques et des DRCE en matière de prestation d'appui au développement international des entreprises françaises.

Avril 2006 - Ubifrance quitte l'ancien hôtel particulier de Roland Bonaparte, siège historique du CFCE et installe son nouveau siège au 77, boulevard Saint-Jacques, Paris 14^{ème}, partageant ces nouveaux locaux avec l'AFII.

2008 - Réforme du dispositif d'appui au commerce extérieur. L'année 2008 est par ailleurs marquée par le développement de synergies entre Ubifrance et ses partenaires de l'ensemble des régions françaises qui sont au plus près du tissu industriel local.

2011 - Ubifrance est désormais dotée de son propre réseau avec 1400 collaborateurs et 65 bureaux présents dans 46 pays.

La réforme engagée en 2009 en vue de **transférer à Ubifrance les missions d'appui commercial** réalisées jusqu'alors par les services économiques de la direction générale du Trésor s'est achevée fin 2012. Cette réforme a permis de mettre en place deux réseaux économiques distincts aux compétences clairement établies : le réseau des services économiques de la direction générale du Trésor chargé des missions régaliennes (suivi de la situation économique et financière des pays, relations avec les autorités locales, appui aux grands contrats, négociations multilatérales...) et le réseau d'Ubifrance proposant une large gamme de produits et de prestations aux PME et ETI françaises souhaitant se développer sur les marchés extérieurs.

Au terme de cette réforme, Ubifrance est devenu l'interlocuteur des PME et ETI à l'export, grâce à sa couverture régionale et à des partenariats avec des opérateurs locaux dans le cadre de délégations de service public, dans six pays à ce jour. Plus des deux tiers des collaborateurs de l'agence exercent leurs fonctions à l'étranger, offrant ainsi aux entreprises françaises une force dédiée d'assistance à la vente et au développement international.

Afin de se positionner au plus près de l'offre française, Ubifrance a repensé son organisation interne en privilégiant, en France et à l'étranger, une approche sectorielle autour de **quatre grandes filières** : biens de consommation, agroalimentaire, industrie/transport/infrastructures et nouvelles technologies. Des liens étroits ont également été tissés avec les fédérations professionnelles, *via* notamment la signature de conventions de partenariat.

La dotation de fonctionnement d'Ubifrance - **81,6 millions d'euros** en 2013 au lieu de 79,4 millions en 2012 - a progressé de 2,23 millions d'euros, soit 2,8 % d'augmentation. La progression de ce budget est justifiée par l'opération de dévolution, engagée en 2009, des missions d'appui commercial des services économiques vers l'opérateur. Ce transfert de compétence s'est achevé fin 2012 et a permis la création d'un réseau en propre

de 75 bureaux dans 56 pays, un dispositif de couverture régionale et l'établissement de partenariats avec des opérateurs locaux dans le cadre de délégations de service public. La direction générale du Trésor a conservé, au sein des services économiques (nouvelle appellation des missions économiques pour le réseau régalien) les missions régaliennes de soutien aux entreprises, notamment *via* le suivi des situations économiques, la surveillance des conditions d'accès au marché et l'appui aux grands contrats.

Sur le plan budgétaire, cette réforme s'est traduite par un transfert de 894 ETPT du programme 305 vers le programme 134 pour un montant global de près de 52 millions d'euros depuis 2009, dont 40,8 millions d'euros au titre de la masse salariale.

Durant les années de la réforme, Ubifrance a affiché des **performances croissantes mais essentiellement quantitatives**.

Sur la période 2009-2011 les relations entre Ubifrance et l'État se sont inscrites dans le cadre de la convention d'objectifs et de moyens (COM 2009-2011) signée le 1^{er} octobre 2008. Cette convention se structurait autour de trois grandes orientations :

- porter à 20 000 le nombre d'accompagnements annuels d'entreprises sur les marchés extérieurs, tant au travers d'actions individuelles que d'opérations collectives (pavillons France sur les salons et missions d'entreprises, organisés en propre ou labellisés) ;

- identifier et emmener à l'international 10 000 nouvelles entreprises non exportatrices ou très faiblement exportatrices dans le cadre du partenariat avec les chambres de commerce et d'industrie ;

- poursuivre les efforts engagés pour développer la procédure du Volontariat international en entreprise (VIE) et porter à 7 000 le nombre de jeunes en poste à l'étranger.

L'agence a été en mesure de tenir les principaux objectifs. Ainsi en trois ans, les accompagnements d'entreprises à l'international ont connu une croissance de près de 50 %, passant de 13 100 en 2008 à 19 400 en 2011, l'année 2010 ayant culminé à 21 850 accompagnements. Sur trois ans, plus de 60 000 entreprises ont été accompagnées.

Cette progression a été principalement portée par l'activité directe d'Ubifrance : les accompagnements individuels et collectifs réalisés en compte propre ont augmenté de 80 % en trois ans et représentent plus des deux tiers du total (15 000 en 2011). Ces performances se sont principalement appuyées sur la forte progression des accompagnements collectifs (+ 88 % en trois ans). Sur la période 2009-2011, Ubifrance a en effet significativement augmenté, diversifié et davantage ciblé son offre d'opérations collectives à l'étranger : le nombre de rencontres d'affaires a cru de 60 % en trois ans et le nombre de pavillons France organisés par l'agence a plus que doublé. Au total, le nombre d'opérations collectives annuelles organisées en propre par Ubifrance est passé à plus de 700 en 2011 contre moins de 380 en 2008. Les

accompagnements individuels réalisés directement par l'agence ont par ailleurs progressé de 55 % sur la durée de la convention.

En trois ans, le nombre de VIE en poste a augmenté de 12 %, passant de 6 323 fin décembre 2008 à 7 075 fin décembre 2011. L'année 2011 a été marquée par la reprise de l'activité VIE, après deux années de relative stabilité (6 294 VIE en poste fin 2009 et 6 543 fin 2010).

A l'occasion du renouvellement de la convention pour la période 2012-2014, l'État a souhaité que l'agence augmente sa capacité opérationnelle propre et privilégie les accompagnements susceptibles d'entraîner des retombées commerciales effectives. Cette décision s'est traduite par la signature d'un avenant aux termes duquel l'agence s'engage à réaliser 14 000 accompagnements en compte propre (collectifs et individuels) et à amener 1 500 PME à développer des courants d'affaires dans des pays où elles n'exportent pas encore. Ces deux objectifs, qui ont été atteints avec des taux de réalisation de respectivement 107 % et 105 %, ont été renforcés dans le contrat d'objectifs et de performance (COP) 2012-2014 (*cf. infra*).

Le contrat d'objectifs et de performances 2012-2014 DG Trésor – Ubifrance

Ubifrance participe à la réalisation des objectifs du programme « Développement des entreprises et de l'emploi » en tant qu'opérateur de l'État. La mission d'Ubifrance est de favoriser le développement international des entreprises françaises en réalisant ou coordonnant toutes actions d'information, de promotion, de coopération technique, industrielle et commerciale et de volontariat international. Dans le cadre de la programmation pluriannuelle des finances publiques, l'agence reçoit de l'État une dotation de fonctionnement et une dotation d'intervention.

Depuis 2009, l'activité de service aux entreprises du réseau international de la direction générale du Trésor a été progressivement transférée à l'agence, qui est dotée d'un réseau en propre à l'étranger.

Depuis 2012, le réseau international du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie est articulé comme suit :

Pour l'État :

- les services économiques régionaux et services économiques assurent les fonctions régaliennes de l'action extérieure de l'État et, là où l'agence n'est pas implantée, les prestations de services d'Ubifrance jusqu'au transfert de la compétence universelle d'appui commercial aux entreprises dans le courant de l'année 2012 ;

- les moyens correspondant à la partie régalienne restent sous la responsabilité de la direction générale du Trésor.

Pour Ubifrance, on distingue les :

- pays dotés d'une mission économique - Ubifrance ;
- pays faisant l'objet d'un suivi régional par une mission économique - Ubifrance ;
- pays faisant l'objet d'une délégation de service public ;
- pays sans appui direct.

Le contrat d'objectifs et de performance (COP) fixe les objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'agence et définit les modalités de pilotage de la relation entre l'État et l'agence. Il est conclu pour une durée de trois ans, du 1^{er} janvier 2012 au 31 décembre 2014.

Les objectifs de développement de la présence française ont fait l'objet d'une lettre de cadrage du directeur général adjoint de la direction générale du Trésor et du directeur général d'Ubifrance, signée le 6 juin 2011. Ces objectifs sont au nombre de quatre :

- accompagner à l'international 17 000 PME et ETI différentes ;
- pour atteindre cet objectif, réaliser 60 000 prestations d'accompagnement de PME et ETI dont au moins 70 % réalisés par Ubifrance en propre ;
- en termes de résultats concrets pour l'emploi, ces actions en propre d'Ubifrance devront aboutir à développer 10 000 nouveaux courants d'affaires au bénéfice de 6 000 PME et ETI différentes ;
- recruter 15 000 volontaires internationaux en entreprise (VIE) dont 6 000 engagés par des PME et ETI.

L'agence s'est engagée à mettre en place des objectifs sur l'amélioration de l'efficacité et de la bonne gestion et à en communiquer tous les mois à la direction générale du Trésor une synthèse de l'atteinte des objectifs.

Ainsi, les accompagnements réalisés par l'agence doivent permettre à plus d'une entreprise cliente sur trois de développer de nouveaux courants d'affaires sur les marchés prospectés. Les premiers résultats semblent prometteurs puisque, selon les études préliminaires, 32 % des entreprises accompagnées au 1^{er} semestre 2011 déclaraient un an plus tard avoir enregistré des retombées commerciales sur le marché visé.

Le COP 2012-2014 devrait être amendé en 2013 afin de **renforcer les objectifs qualitatifs fixés à l'agence**. L'accent sera notamment mis sur l'accompagnement dans la durée des entreprises pour favoriser leur réussite à l'international, ainsi que sur la démarche client. Il proposera des actions définies en fonction de la taille et des besoins des entreprises et devra indiquer les priorités en termes de types d'entreprises, de filières et de marchés. **L'intégration d'Ubifrance dans la dynamique de la BPI** et de son volet export doit également y figurer, de même que doit se poser la **question de sa couverture géographique**.

b) Le département « Agrotech » dédié à l'export agroalimentaire

Ubifrance a développé en son sein un département « Agrotech » dédié aux **filières des produits et équipements agroalimentaires**. Composé de **215 collaborateurs, dont 163 agents basés à l'étranger**, cette structure représente environ 20 millions d'euros, soit 25 % de la dotation que reçoit Ubifrance de son ministère de tutelle, et plus du double de la dotation du ministère de l'agriculture consacrée à la DSP mise en œuvre par la Sopexa.

Cette structure se caractérise par la mise en place d'une gamme de produits de veille économique, d'information et de mise en relation de professionnel à professionnel (B to B) qui a vu, selon les données

communiquées par Ubifrance, son activité quadrupler depuis 2008 pour atteindre en 2012 :

- 4 000 accompagnements d'entreprise à l'international ;
- 54 pavillons France sur les salons agroalimentaires à l'étranger ;
- 160 actions collectives en pavillons et rencontres B to B à l'étranger.

La montée en puissance de cette structure s'appuie à la fois sur une équipe de direction basée à Paris – laquelle est composée de trois pôles chargés du machinisme agricole, des produits et filières alimentaires, et des vins, spiritueux et boissons – et sur des experts basés à l'étranger, comme votre rapporteur spécial André Ferrand, a pu le constater lors de son déplacement en Chine.

C'est notamment à cette occasion que **la question de la délimitation des champs d'actions respectifs de la Sopexa et de la branche Agrotech d'Ubifrance** a pu se poser. En effet, comme cela sera exposé plus en détail dans la seconde partie du présent rapport, s'agissant des points de friction et de la concurrence destructrice entre ces deux acteurs, **Sopexa et Ubifrance sont parfois appelés à effectuer en pratique les mêmes missions dans les salons dont ils ont la charge**, qu'il s'agisse de l'accompagnement des entreprises, des actions de promotion ou de formation des acheteurs.

La traditionnelle distinction consistant à confier le B et C à Sopexa et le B to B à Ubifrance tend à s'estomper. En effet, à la question de savoir si la Sopexa conservait un rôle majeur en matière de B to C, la réponse faite par Cécile Bassot, directrice générale de Sopexa, est négative. Elle rappelle que **la DSP 2008-2012 visait déjà des actions majoritairement B to B**. Cette situation est renforcée dans la DSP 2013-2017 puisque plus de 80 % du budget est consacré à la participation à des salons, des 24 heures expos, des concours professionnels et des formations pour les opérateurs locaux. Quant aux « semaines françaises » ou aux promotions en magasins, elles ne représentent plus que 8 % du budget de la DSP et doivent être considérées comme des opérateurs « B to B to C ». Enfin, tout comme les seules opérations B to C « Apéritifs à la française » proposent des déclinaisons professionnelles B to B, il est maintenant clairement établi, selon des propos tenus par Cécile Bassot à vos rapporteurs spéciaux que *« l'activité globale de Sopexa est également axée à très grande majorité vers du B to B puisque les campagnes de communication grand public deviennent de plus en plus rares faute de moyens »*.

Au final, les deux structures, Sopexa et Ubifrance, **se concurrencent et peinent à mettre en œuvre les accords qu'elles concluent pour se répartir leurs champs d'intervention respectifs**¹. Ces redondances, qui réduisent l'efficacité de notre dispositif public de soutien à l'export, ont été

¹ Cf. l'exemple d'une convention de partenariat entre Sopexa et Ubifrance, signée en 2010, en annexe VII du présent rapport.

observées par la mission et **peuvent aussi concerner d'autres intervenants**, tels que FranceAgriMer ou Adepta.

4. Les autres opérateurs : FranceAgriMer et Adepta

Un autre opérateur du dispositif public d'appui au commerce extérieur de la France peut être mentionné : l'association pour le développement des échanges internationaux des produits et techniques agricoles et agroalimentaires ou **Adepta**, qui reçoit **une subvention annuelle** du ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt d'un montant de **1,3 million d'euros**. Cette association, créée en 1977, se donne pour rôle d'accompagner « *le développement international des constructeurs d'équipements, des fournisseurs d'intrants, des experts et des bureaux d'étude pour l'agriculture et l'industrie agroalimentaire* ».

L'Adepta affirme développer son activité dans quatre domaines :

- la mise en relation des opérateurs français et étrangers du monde entier, en organisant la participation des entreprises françaises à des salons spécialisés, des missions commerciales d'entrepreneurs, des colloques et des séminaires et, enfin, l'accueil en France de professionnels internationaux à l'occasion des grands salons sectoriels français et pour des visites de sites ;

- l'animation de groupes de filières, qui réunissent les 230 adhérents de l'association par secteurs d'activité pour répondre à la demande d'opérateurs internationaux pour la réalisation de projets de construction ou de rénovation de laiteries, d'unités de traitement de la viande, de production et de transformation des fruits, des légumes et des fleurs, d'unités, de lignes complètes d'emballage et de conditionnement des produits alimentaires liquides et solides, de création ou d'extension de vignobles et de caves, de production, de stockage et de transformation des céréales, d'unités de production, de traitement et de transformation des poissons et, enfin, d'ingénierie et de conception de projets « clés en main » comprenant la formation et l'assistance technique ;

- l'information sur les technologies avec l'édition et la diffusion de documentations spécialisées dans le monde entier ;

- l'expertise technique pour la mise en œuvre de programmes de coopération technique et de solidarité pour le compte de partenaires institutionnels et d'organisations intermédiaires.

L'absence de taille critique de cet opérateur permet toutefois de **douter de la pertinence du maintien d'un soutien public à ses actions**. Vos rapporteurs spéciaux s'interrogent donc sur l'intérêt de conserver le soutien à une telle structure, dans la mesure où, par exemple, le département « Agrotech » d'Ubifrance serait en mesure d'accomplir les mêmes missions.

Par ailleurs, **les principaux offices agricoles ont été regroupés au sein de FranceAgriMer**, établissement national des produits de l'agriculture

et de la mer, créé le 1^{er} avril 2009, dans le cadre des mesures liées à la révision générale des politiques publiques (RGPP). Il intervient aussi, à titre secondaire, comme opérateur du dispositif public de soutien à l'export. Vos rapporteurs spéciaux Yannick Botrel et Joël Bourdin ont publié en 2012, suite à une enquête demandée à la Cour des comptes en application de l'article 58-2° de la LOLF, un rapport d'information **sur le bilan de cette réforme des offices agricoles** qui a consisté à procéder à une fusion de ces derniers¹.

En tant qu'opérateur de l'État, FranceAgriMer contribue à la mise en œuvre de politiques publiques précises et, à cette fin, s'inscrit dans le cadre d'un **contrat d'objectifs et de performance**, celui en vigueur couvrant la période 2011-2013. Ce contrat mentionne *« la perspective d'un meilleur dialogue avec la tutelle par la prise en compte d'une dimension stratégique. Cette démarche conduit également à partager les objectifs et à évaluer leur réalisation sur la base d'indicateurs d'efficacité, d'efficience et de qualité de service »*.

FranceAgriMer assure ainsi pour le compte du ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche, la gestion de nombreuses aides et procédures ; à l'image du développement du suivi de l'appui à l'exportation à travers l'outil informatique « EXP@DON », informant des contraintes et des procédures à l'export pour les produits animaux et les produits végétaux.

FranceAgriMer s'est aussi vu assigner un objectif d'animation des filières. À ce titre, il lui est proposé de *« devenir le lieu d'échange entre les filières agricole, de la pêche et les pouvoirs publics. L'établissement, pour les missions qu'il exerce, doit contribuer à l'émergence de consensus dans l'orientation des productions et l'organisation des filières. Il doit être en capacité de mettre à disposition des interlocuteurs professionnels, des éléments fiables de suivi des marchés et une information économique complète. FranceAgriMer mènera des actions destinées à structurer et à enrichir le contenu des conseils spécialisés, des comités et des groupes de travail professionnels pour en faire des lieux d'expression des besoins des filières et de définition des priorités d'action de l'établissement. Ces conseils devront permettre un dialogue professionnel de qualité entre les acteurs de la filière, favorisant une analyse et une réflexion structurée en vue de l'amélioration de l'organisation et de la structuration des filières, y compris pour affronter les marchés à l'export »*.

À cette fin, FranceAgriMer **finance des actions de promotion, à hauteur de 12 millions d'euros** par an (montants 2011 et 2012). D'après le ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt (MAAF), dans ses réponses au questionnaire budgétaire pour le projet de loi de finances pour 2013 *« ces crédits de promotion devront être, à l'avenir, fondés sur une plus grande transparence des crédits de FranceAgriMer et déterminés selon une*

¹ « Les opérateurs de l'agriculture française : une modernisation inachevée ? », rapport d'information n° 66 (2011-2012).

liste des priorités produits/actions/pays ». De tels propos révèlent **l'opacité dans laquelle sont aujourd'hui utilisés ces crédits**.

Ces actions de promotion internationale représentent environ 8 % des crédits consacrés par FranceAgriMer à la promotion des produits et à l'orientation des filières, comme l'indique le tableau suivant.

La promotion des produits et l'orientation des filières par FranceAgriMer

S'agissant des crédits relatifs à l'adaptation des filières à l'évolution des marchés, FranceAgriMer a mobilisé en 2012 un budget total de 154 millions d'euros. Les crédits consacrés à la promotion représentent 14 % de ce budget, et 40 % des actions de promotion sont multisectorielles. La filière viticole est la première bénéficiaire de ces financements.

Depuis trois ans, FranceAgriMer consacre une enveloppe pour les actions stratégiques des filières (correspondant à 28 % du budget d'intervention en 2012) orientées en priorité lors de leur mise en œuvre vers les filières animales. Elles financent plus particulièrement les mises aux normes pour les porcs, les canards et les poules pondeuses. Le reste des crédits de transfert se répartit entre des soutiens à l'expérimentation, aux projets de filières, le fonds d'allègement des charges, ainsi que des aides à l'investissement dans les entreprises. L'analyse de l'ensemble de ce budget, secteur par secteur, se présente comme suit :

- ruminants et équidés : 4 % ;
- viandes blanches : 19 % ;
- lait : 9 % ;
- céréales et oléo protéagineux (hors TFA) : 2 % ;
- fruits et légumes : 21 % ;
- horticulture : 2 % ;
- plantes aromatiques (PPAM) : 1 % ;
- viticulture : 8 % ;
- multifilière : 34 %.

La filière « Fruits et légumes » a bénéficié en 2012 d'un dispositif à hauteur de 13,3 millions d'euros pour l'aider à faire face à ses difficultés, dans le cadre du plan de soutien à la filière fruits et légumes mis en place à l'automne 2011 et dans le respect des plafonds des aides *de minimis*. Enfin, l'ensemble des filières bénéficie également d'un dispositif d'aide de trésorerie à hauteur de 2 millions d'euros.

Source : ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt

Pour mémoire, vos rapporteurs spéciaux mentionnent l'existence d'un « comité technique export pour le développement des ventes de produits et techniques agricoles et agroalimentaires ». Ce comité réunit régulièrement les organismes et les opérateurs concernés, Ubifrance, Sopexa, Adepta, et

FranceAgriMer ainsi que les chambres de commerce et d'industrie (CCI) au travers de l'ACFCI et de l'UCCIFE.

Ce comité, au rôle finalement flou, faute de pilote, est censé coordonner l'ensemble des actions réalisées pour un soutien global de l'État de 47,5 millions d'euros en 2011 et 2012 au total dont près de 27,5 millions d'euros pour le ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, y compris les 12 millions d'euros mobilisés *via* FranceAgriMer. Les crédits budgétaires versés par ce ministère proviennent tous du programme 154 « Économie et développement durable de l'agriculture, de la pêche et des territoires » de la mission « Agriculture, alimentation, forêt et affaires rurales » (AAFAR).

La **dispersion de ces moyens publics entre un trop grand nombre d'acteurs sectoriels** ainsi que la **concurrence**, que votre rapporteur spécial Yannick Botrel a pu qualifier de « **destructrice** », à laquelle se livrent **Ubifrance et Sopexa**, seront examinées dans la seconde partie du présent rapport, à l'appui de la nécessité de pratiquer **une réforme ambitieuse de la gouvernance de ce dispositif de soutien**.

B. UN CONTEXTE FAVORABLE POUR TRADUIRE EN ACTE LA VOLONTÉ POLITIQUE DE RÉFORME

L'enjeu stratégique que représentent les exportations agroalimentaires a suscité **un intérêt croissant de la part des pouvoirs publics**. Vos rapporteurs spéciaux ont ainsi constaté que différents rapports ont cherché, ces dernières années, à identifier des pistes de réforme. Des échanges fréquents avec le ministre du commerce extérieur Nicole Bricq et son cabinet ont illustré cette **prise de conscience avérée** de la nécessité de réformer ce dispositif de soutien. Le contexte apparaît donc favorable pour pouvoir enfin traduire en actes la volonté politique d'une réforme, à la condition que celle-ci vienne véritablement « bousculer » les habitudes établies.

1. Une réelle prise de conscience gouvernementale ...

Vos rapporteurs spéciaux ont noté une **réelle prise de conscience gouvernementale pour mettre en place une nouvelle stratégie associant filières, régions et diplomatie économique**. Il faut également souligner la **mobilisation interministérielle qui s'est manifestée** par l'adoption par les deux ministres de l'agroalimentaire et du commerce extérieur d'un plan commun pour l'export agroalimentaire.

En outre, dans le cadre de la modernisation de l'action publique (MAP), le rapport Bentéjac-Despôts sur l'évaluation des dispositifs de soutien à l'internationalisation des entreprises a préconisé la création d'une grande entité unique « France international » réunissant Ubifrance, AFII ainsi

que les CCI et les régions. Les contours de cet ensemble sont certainement à expertiser mais cette proposition va dans le bon sens.

Vos rapporteurs spéciaux ont eux-mêmes relevé l'intérêt, sur la base d'un projet identifié aux Pays-Bas, qu'il y aurait à regrouper nos agences dans une implantation commune qui serait une « maison de la France » à l'étranger, lieu dans lequel nos régions et nos entreprises pourraient trouver un relais pour leurs promotions internationales.

a) Une nouvelle stratégie avec une meilleure définition des cibles et objectifs : la stratégie pour l'export, qui s'inscrit dans la démarche du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi

Tout d'abord, sur le plan national, il convient de souligner **la place de premier plan qu'occupe l'agroalimentaire au sein de la nouvelle stratégie de la France à l'export**. Pour renforcer l'offre commerciale de notre pays et rétablir l'équilibre de la balance commerciale d'ici à cinq ans, quatre secteurs prioritaires ont été identifiés autour de la notion de « mieux vivre » : cette feuille de route s'est construite sur la base d'une étude de la direction générale du Trésor dont les analyses économiques¹ visent à coupler l'offre commerciale française avec les demandes des pays à l'horizon 2022. De cette étude, publiée le 3 décembre 2012, découle la fixation de trois objectifs :

- maintenir, voire amplifier les parts de marché de la France dans les pays développés ;
- sortir du seul prisme des grands contrats et conquérir des parts de marché avec les pays émergents ;
- maintenir l'avance commerciale avec les partenaires historiques.

Il ressort qu'à l'horizon 2022, l'électronique, la chimie, les machines, l'automobile et l'agroalimentaire seront les secteurs les plus importants en termes d'importations mondiales, donc de potentiel d'exportation pour notre pays.

Les quatre secteurs retenus correspondent à de nouveaux besoins autour du « mieux vivre » :

- mieux se nourrir, donc l'agroalimentaire ;
- mieux se soigner ;
- mieux vivre en ville ;

¹ L'analyse de la direction générale du Trésor se base sur une sélection de 47 pays qui regroupent 80 % des importations mondiales en 2012 et en 2022. Ils représentent 8 500 milliards d'euros d'importations en 2012, et devraient en générer près de 12 000 milliards d'euros en 2022. Pour identifier les marchés géographiques les plus porteurs pour la France, l'analyse s'appuie sur le croisement des performances de la France par pays et par secteur, et sur la croissance attendue des importations pour chacun. Les expertises qualitatives des services économiques de la direction générale du Trésor à l'étranger et des services d'Ubifrance ont aussi été prises en compte.

- et mieux communiquer.

Il a pu être établi que l'offre commerciale française se caractérisait par la qualité et la diversité des produits, la sécurité et la traçabilité alimentaire, la diététique et les équipements agricoles ou destinés à l'industrie agroalimentaire, et que les principaux pays cibles étaient la Chine, les États-Unis, le Japon suivis de pays européens tels que l'Allemagne, le Royaume-Uni, la Belgique, et les Pays Bas.

b) Le plan export agroalimentaire des ministres de l'agroalimentaire et du commerce extérieur

Pour revenir au volet strictement agroalimentaire, objet de la présente mission, vos rapporteurs spéciaux ont salué l'initiative conjointe prise par de Nicole Bricq, ministre du commerce extérieur et Guillaume Garot, ministre délégué chargé de l'agroalimentaire, le 23 octobre 2012. Les sept priorités d'action qui ont été dégagées (*cf.* encadré ci-dessous) sont de nature à inciter les services de ces deux ministères à mieux collaborer, notamment Sopexa et Ubifrance, mais il n'y est pas, à ce stade, proposé de réforme structurelle pour rendre incontournable le travail en commun

Les sept priorités d'action du Gouvernement pour soutenir l'internationalisation des entreprises agroalimentaires, telles que présentées en octobre 2012

1. Mobiliser tous les moyens pour que les sept priorités d'action du gouvernement pour soutenir l'internationalisation des entreprises agroalimentaires permettent aux PME et entreprises de taille intermédiaire de s'engager davantage à l'export. Aujourd'hui 80 % des entreprises de l'industrie agroalimentaire française n'ont pas de cellule export organisée et beaucoup hésitent à se lancer en raison des risques financiers.

Action engagée : la Banque Publique d'Investissement (BPI) sera opérationnelle en janvier. À l'aide de ses guichets uniques régionaux, elle permettra de mieux accompagner les entreprises qui souhaitent trouver des relais de croissance sur les marchés étrangers. La présence de « développeurs à l'international », véritables conseillers clientèles issus d'Ubifrance, facilitera également l'accompagnement des entreprises dans leur démarche et l'élaboration de leur stratégie.

2. Simplifier les procédures administratives.

Action engagée : le service en ligne Exp@don, qui donne accès aux différents modèles de certificats sanitaires et phytosanitaires exigés par les pays tiers, sera modernisé afin d'être plus performant et d'offrir de nouvelles fonctionnalités en matière de télétransmission.

3. Mieux former les entreprises agroalimentaires et les services de l'État aux contraintes spécifiques d'audit et d'agrément sanitaire des pays tiers.

Action engagée : des formations spécifiques seront mises en place en 2013. Les premières sessions concerneront la zone Asie et seront déclinées dans 4 interrégions (Lyon, Paris, Rennes, Toulouse).

4. Cibler les zones prioritaires et les marchés à potentiel - à l'image de l'Asie - pour asseoir notre stratégie de conquête à l'international et de diversification de nos exportations agroalimentaires.

Action engagée : Nicole Bricq et Guillaume Garot installeront le 14 janvier, un comité stratégique Asie qui rassemblera entreprises, opérateurs et acteurs publics (ministères, régions...). Son objectif est d'apporter des réponses concrètes aux entreprises qui souhaitent exporter vers cette zone où la Chine devrait représenter à elle seule 30 % de l'accroissement de la demande mondiale à l'horizon 2022.

5. Valoriser à l'international la signalétique « France bon appétit »

Action engagée : les ministres appellent les opérateurs impliqués dans la promotion de l'agroalimentaire à l'export à utiliser une signalétique commune et à participer aux salons sous un même pavillon France.

6 et 7. Mobiliser les services de l'État, en France et à l'étranger, pour obtenir la levée des barrières techniques qui entravent l'accès de nos produits alimentaires à certains marchés tout en veillant à la nécessaire réciprocité des conditions d'accès à ces marchés. Faire en sorte que nos entreprises jouent à armes égales dans la compétition internationale.

Action engagée : Nicole Bricq a obtenu - lors du conseil européen du 29 novembre qui a validé le lancement des négociations pour un accord de libre-échange entre l'Union Européenne et le Japon - l'engagement de la Commission européenne de négocier l'élimination des nombreuses barrières non tarifaires qui limitent aujourd'hui l'accès au marché national japonais, en parallèle de la suppression des droits de douane. Le mandat de négociation a également été renforcé afin de mieux reconnaître et protéger les indications géographiques.

Source : Gouvernement

c) Les plans régionaux d'internationalisation des entreprises (PRIE)

S'agissant de la déclinaison territoriale de la stratégie de l'export, vos rapporteurs spéciaux ont tout particulièrement relevé le rôle clé attribué aux régions au moyen des plans régionaux pour l'internationalisation des entreprises (PRIE).

Ce rôle accru des régions s'accompagne d'implantations au sein des Bpifrance en région de conseillers internationaux d'Ubifrance, dans le but :

- d'affirmer le rôle des régions sur le développement économique ;
- de proposer un accompagnement sur mesure par la Banque publique d'investissements et Ubifrance des 1 000 ETI et PME de croissance du Pacte pour la croissance, la compétitivité et l'emploi ;
- et avec l'objectif de 1 000 décisions annuelles d'investissement étranger à l'horizon 2017.

Ainsi que cela sera précisé dans la seconde partie du présent rapport, ces PRIE élaborés par les régions constituent une chance nouvelle de mettre fin à l'éparpillement des structures d'appui en région et d'établir, enfin, le noyau d'un guichet unique, en région, avec Bpifrance.

d) La diplomatie économique

Enfin, parmi les politiques que vos rapporteurs spéciaux estiment aller dans le bon sens, il faut signaler la mise en œuvre du nouveau concept de « diplomatie économique » qui, par avenant du 31 mai 2013 entre le ministère

des affaires étrangères et Bercy, vise à **assurer cohérence et unité de l'action de l'État dans le cadre de la politique du commerce extérieur et de la diplomatie.**

Cette politique s'est matérialisée par la création d'une **direction des entreprises et de l'économie internationale** au sein du ministère des Affaires étrangères et l'élaboration d'un **plan d'action pour la diplomatie économique**¹.

Les trois objectifs et les dix axes de la diplomatie économique

Le plan d'action pour la diplomatie économique comporte dix axes et autant d'exemples de réalisations, déclinant les trois objectifs :

- soutenir nos entreprises sur les marchés extérieurs ;
- attirer vers notre pays des investissements étrangers créateurs d'emplois ;
- mieux adapter le cadre de régulation européen et international à nos intérêts économiques défensifs et offensifs.

Axe 1 : la Direction des entreprises et de l'économie internationale

Cette nouvelle direction a été créée le 1^{er} mars 2013. Sept représentants spéciaux contribuent à la dynamisation des relations économiques avec des pays clés : Algérie, Chine, Émirats arabes unis, Japon, Inde, Mexique, Russie. Des ambassadeurs pour les régions sont nommés pour favoriser les contacts entre les régions et leurs entreprises, d'une part, et le réseau diplomatique d'autre part.

Axe 2 : une mobilisation accrue du réseau à l'étranger

Les plans d'action des ambassades doivent désormais comprendre un volet économique renforcé, précisant leurs objectifs dans ce domaine. Trente pays cibles ont été identifiés dans un premier temps. Des conseils économiques sont mis en place dans les ambassades, qui réunissent services de l'État et entreprises. Des volontaires internationaux en administration viendront augmenter l'effort produit par les chambres de commerce dans dix pays clés. Une nouvelle stratégie est en cours d'élaboration en matière d'appels d'offres européens et d'organisations internationales.

Axe 3 : des déplacements du ministre à dimension économique

Le ministre s'est notamment rendu en Colombie, au Panama et au Pérou en février 2013 et en Asie centrale, en mars 2013.

Axe 4 : la promotion de l'innovation française

Les liens entre les pôles de compétitivité et le réseau sont renforcés pour soutenir leur projection sur les marchés étrangers.

Dix experts techniques internationaux seront nommés au sein de "clusters" étrangers pour relayer les actions entreprises par les pôles français. Au-delà de la veille scientifique, le réseau renforcera son action pour mieux faire connaître dans le monde les projets innovants des entreprises françaises.

Axe 5 : l'attraction des investissements étrangers en France

Les ambassades participent aux actions de recherche et de promotion des investissements étrangers en France.

Axe 6 : la mobilisation des outils d'influence

¹ Conférence des Ambassadeurs, essentiellement consacrée à ce thème, le 27 août 2012.

Les bourses en faveur des étudiants étrangers formés en France sont ciblées sur les pays à fort potentiel et en tenant compte des disciplines qui correspondent aux intérêts économiques français. Le réseau culturel contribue à la valorisation de la « marque France ».

Axe 7 : les visas

La politique des visas est aussi conçue comme un outil d'attractivité.

Des instructions sont données pour favoriser et simplifier les procédures d'obtention des visas de court séjour vis-à-vis de certains acteurs des relations bilatérales : hommes d'affaires et investisseurs potentiels, étudiants étrangers, touristes, etc. Des partenariats avec les entreprises, les chambres de commerce et les universités sont noués afin de simplifier les procédures les concernant.

Axe 8 : le soutien à l'expatriation

La mise en place d'un passeport "Grand Voyageur" vise à simplifier les procédures administratives pour les milieux d'affaires. Elle s'accompagne de la négociation de conventions internationales supplémentaires pour faciliter l'expatriation. Parallèlement, la Maison des Français de l'étranger fournit aux Français un service public d'accompagnement à l'expatriation et à la réinsertion en France.

Axe 9 : mieux communiquer avec les entreprises

Le ministre des Affaires étrangères a reçu les entreprises à l'occasion d'une journée portes ouvertes, les Rencontres Quai d'Orsay-entreprises le 9 avril 2013, plus grand événement jamais organisé par le Quai d'Orsay pour les entreprises (700 participants).

Axe 10 : les agents du ministère

Les modules de formation sur les enjeux économiques et commerciaux sont renforcés. Des profils économiques sont recherchés, en particulier des profils universitaires économiques et des profils issus d'écoles de commerce. La présence des diplomates dans les entreprises sera encouragée et valorisée.

Source : Gouvernement

Ainsi, avec l'ensemble de ces mesures, l'occasion est-elle donnée de parvenir à une **véritable impulsion interministérielle** afin que les opérateurs et les prestataires, agissant au titre d'une DSP ou d'une labellisation, travaillent de concert et dans le but de promouvoir une image France cohérente et servent nos intérêts économiques d'une même voix. Or, pour ce faire, au-delà des déclarations d'orientation, il convient maintenant d'examiner les **conditions concrètes de la réforme à conduire**.

2. ... qui va dans le bon sens mais qui reste à concrétiser par une réforme ambitieuse du dispositif d'appui

a) Le rapport de l'Inspection générale des finances de juin 2012 resté lettre morte

Dans le rapport précité, conjoint de l'Inspection générale des finances et du Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux, intitulé « Une stratégie publique pour les industries alimentaires », il avait déjà été fait le constat que le soutien public aux exportations agroalimentaires, éclaté entre plusieurs structures, doit faire l'objet d'une **stratégie globale**.

Parmi les recommandations émises figuraient :

- la nécessité à court terme de **renforcer le pilotage et la stratégie d'ensemble**, notamment par la mutualisation au sein du programme « France export » des informations relatives aux interventions de l'ensemble des partenaires (Ubifrance, Sopexa, Adepta, FranceAgriMer et autres...) ;

- le lancement, à moyen terme, d'une **réorganisation fonctionnelle des acteurs autour d'Ubifrance**, les actions spécifiques de Sopexa et Adepta relevant alors d'une procédure de labellisation par l'opérateur de référence qui, outre les ministres de l'économie et du commerce extérieur, serait aussi placé sous la cotutelle du ministre de l'agriculture.

Fondées sur un diagnostic largement partagé, il reste que ces propositions n'ont pas été mises en œuvre au moment de leur publication car cette période coïncidait avec le lancement de la modernisation de l'action publique (MAP) par le Gouvernement.

b) La modernisation de l'action publique (MAP) en attente d'une traduction concrète

Le rapport « Bentéjac-Despont » sur l'évaluation des dispositifs de soutien à l'internationalisation des entreprises, rendu en juin 2013 dans le cadre de la MAP à la demande de la ministre du commerce extérieur aboutit aux mêmes constats : **la gouvernance et le pilotage stratégique du dispositif d'appui à l'internationalisation sont insuffisants**. Ce faisant, il va plus loin que les initiatives précédentes en préconisant :

- la création d'une grande entité unique « France international » réunissant Ubifrance, l'agence française pour les Investissements internationaux (AFII) ainsi que les CCI et les régions ;

- un regroupement, à l'étranger, des agences dans une implantation commune « Maison de la France ».

Dans son prolongement, lors du troisième Comité interministériel de modernisation de l'action publique (CIMAP) qui s'est tenu le 17 juillet 2013, de nouvelles mesures ont été annoncées notamment pour simplifier les procédures douanières en matière d'exportation et accompagner les entreprises à l'export, en prévoyant la mise en place dès 2013 :

- une **bannière commune** / « marque ombrelle » France International pour renforcer l'image de la France à l'étranger ;

- un **portail Internet unique** qui proposera la palette des prestations et des financements ;

- un **annuaire de l'export interactif** inclus dans le portail proposera l'ensemble des contacts de prestataires en France et à l'étranger ;

- un **réseau social des exportateurs** intégré au portail unique, « communauté française de l'export » qui permettra l'échange en direct de contacts, d'informations et de recommandations ;

- un **numéro de l'international** qui permettra d'orienter sans délais et de manière pertinente les entreprises vers le meilleur interlocuteur et la prestation la plus adaptée ;

- une **plate-forme de mise en relation** entre PME et sociétés de négoce international ;

- et la préparation d'un **système de labellisation des entreprises** susceptibles de bénéficier d'une procédure d'obtentions de visas accélérée pour leurs clients et leurs salariés.

Le rapprochement de l'AFII et d'Ubifrance a également été mis à l'étude, ainsi qu'une coordination renforcée avec la branche « CCI International » des chambres de commerce et d'industrie pour assurer une plus grande cohérence et complémentarité des actions dans le secteur agroalimentaire.

Il faut toutefois regretter le fait que **le Gouvernement n'ait pas saisi l'occasion de donner un signal plus fort vers un recentrage des autres dispositifs de soutien autour d'un opérateur public unique**, qu'il s'agisse d'Ubifrance ou d'une structure regroupée.

c) La « marque France » : le lancement d'un projet qui suscite de fortes attentes

Les travaux menés en vue du développement d'une **stratégie de « marque pays »**, matérialisée par la « marque France », montrent l'attente suscitée en faveur d'une réforme en profondeur. Le lancement en 2013 d'une mission sur la « marque France » présidée par Philippe Lentshener et dont le rapporteur est Maxime Leclère en témoigne.

Deux recommandations formulées lors de la consultation conduite par cette mission peuvent être relevées :

- adopter une **charte graphique « ombrelle »** unifiante pour la Marque France et encapsuler les logos et labels d'origine existants dans la charte graphique de la Marque France ;

- et fournir à la Marque France son **agence opérationnelle publique-privée** de gouvernance sous forme d'un Groupement d'Intérêt Economique (GIE) issu du rapprochement des principaux opérateurs concernés de l'État.

À terme, et comme le souhaitent de nombreux acteurs, on retrouve la même préoccupation d'être en mesure de s'intéresser de façon coordonnée à au moins trois secteurs : les exportations, le tourisme et l'attractivité auprès des investisseurs internationaux.

La gouvernance, en cohérence avec toutes les actions précédemment décrites, de ce GIE comprendrait trois collègues représentatifs des entreprises, de l'État et des collectivités territoriales, les régions.

* * *

Au terme de cette première partie, on constate que le diagnostic est posé et que les attentes sont fortes.

Dans le cadre de la MAP, des recommandations, assez proches de celles de vos rapporteurs spéciaux, ont ainsi été formulées en juin 2013 sur l'efficacité du dispositif d'appui à l'internationalisation des entreprises. Mais le Cimap de juillet 2013 a démontré que **le Gouvernement ne compte reprendre ces recommandations qu'*a minima***, ce que déplorent vos rapporteurs spéciaux. Ils appellent de leurs vœux une **réforme plus ambitieuse car les expériences passées ont montré que la seule volonté de mieux coordonner l'existant ne pouvait suffire à faire travailler ensemble les acteurs qui ne le font pas spontanément.**

DEUXIÈME PARTIE - POUR UNE RÉFORME AMBITIEUSE DU DISPOSITIF PUBLIC DE SOUTIEN

I. POUR UNE RÉFORME COURAGEUSE DE LA GOUVERNANCE NATIONALE DU SOUTIEN AUX EXPORTATIONS AGROALIMENTAIRES

A. OBSERVATIONS SUR LES FAIBLESSES DU DISPOSITIF ACTUEL

1. Dispersion des moyens publics, éparpillement sectoriel et gouvernance verticale en « tuyaux d'orgue » ou en « silos »

Pour entrer davantage dans le détail des constats présentés en première partie du présent rapport, le dispositif actuel de soutien à l'export agroalimentaire se caractérise par **la dispersion des moyens publics, l'éparpillement des opérateurs sectoriels et une gouvernance verticale en « tuyaux d'orgue » ou en « silos »**.

Cet état de fait réside tant dans l'origine diversifiée des financements que dans l'hétérogénéité des opérateurs en charge du secteur :

- le ministère de l'agriculture a consacré 15,5 millions d'euros au travers des trois organismes d'appui Sopexa, (13,5 millions d'euros puis 9 millions d'euros dans la DSP 2012/2017), Ubifrance (0,7 million d'euros) et Adepta (1,3 million d'euros) et 12 millions d'euros *via* le budget de FranceAgriMer ;

- en outre, environ 20 millions d'euros ont bénéficié au secteur agroalimentaire au titre de la subvention globale du ministère de l'économie à Ubifrance.

La diversité des acteurs du dispositif public de soutien pose donc la question de **la synergie des trois niveaux d'intervention de l'État** :

- le niveau régalien (administrations de tutelle) au travers de la direction générale des politiques agricoles, agroalimentaires et des territoires (DGPAAT) et de la direction générale du Trésor (DG Trésor) ;

- les opérateurs spécialisés dans la promotion à l'export, la Sopexa dans le cadre de la délégation de service public (DSP) et Ubifrance ;

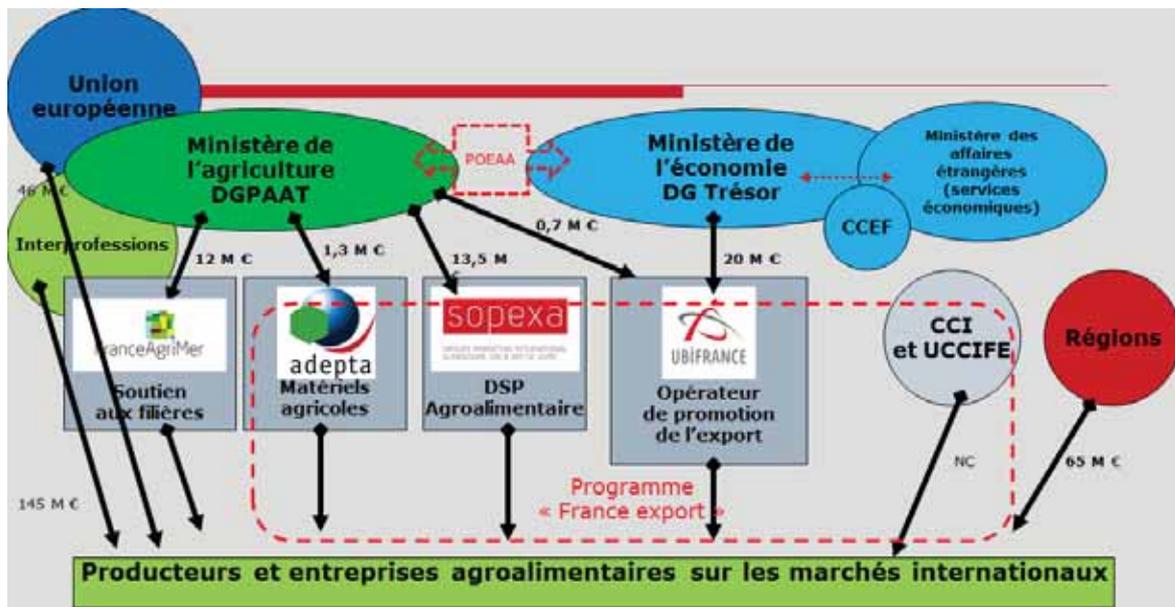
- l'intervention de FranceAgriMer (FAM) en matière d'export en raison de son rôle de structuration des filières et de l'offre de produit.

De plus, il faut signaler que les collectivités territoriales, en particulier les régions, et les organisations professionnelles contribuent également de manière substantielle à la promotion de l'export agroalimentaire.

En outre, il ne faut pas négliger le rôle du ministère des affaires étrangères et des CCI françaises à l'étranger pour la partie internationale du dispositif d'appui.

Tel que l'illustre le schéma ci-dessous, **la gouvernance actuelle des dispositifs de soutien public aux exportations agroalimentaires est devenue illisible.**

**La situation actuelle du dispositif :
gouvernance verticale en « silos » et chevauchements de compétences**



Source : commission des finances

2. Chevauchement de compétences, échec des projets de coordination et de répartition géographique

a) *Un défaut de pilotage et un manque de cohérence au niveau ministériel et stratégique...*

Pour rester sur l'analyse de la gouvernance au niveau national, les auditions et déplacements ont permis de constater que le secteur de l'agroalimentaire se caractérisait historiquement par un **manque de cohérence au niveau ministériel et stratégique**, notamment entre les ministères en charge de l'agriculture et du commerce extérieur.

La concertation interministérielle du soutien de l'État à la promotion des exportations agroalimentaires est insuffisante et le délégué interministériel aux industries agroalimentaires semble insuffisamment associé aux problématiques de l'export.

Concrètement, si **des conventions et des chartes destinées à progresser sur tous ces points ont été signées à Paris**, vos rapporteurs spéciaux se sont rendus compte que beaucoup trop souvent, **elles n'ont pas été déclinées, ni mises en œuvre d'une façon opérationnelle et efficace sur le terrain.**

Ainsi, le plan d'orientation à l'export agroalimentaire (POEAA) ne constitue pas une véritable stratégie d'action concertée et partagée par tous les acteurs. Il s'agit d'un plan développé essentiellement par l'administration du ministère de l'agriculture. Par ailleurs, le programme « France Export », sorte d'agenda des manifestations, est la résultante d'une convention de partenariat entre Ubifrance et Sopexa s'apparentant davantage à un pacte de non-agression qu'à une stratégie de collaboration. Aussi, peut-on être surpris de constater sur le terrain que les opérateurs, au lieu de se consacrer chacun aux fonctions dans lesquelles ils sont spécialisés, sont amenés à dupliquer les mêmes fonctions.

b) ...qui se cristallisent autour du débat sur les relations conflictuelles entre Ubifrance et Sopexa

Cette situation a cristallisé le débat sur **la relation conflictuelle qu'entretiennent Ubifrance et Sopexa, véritable concurrence destructrice** pour votre rapporteur spécial Yannick Botrel. Il en est résulté des chevauchements de compétences et **un échec des tentatives de coordination et de répartition géographique.**

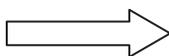
L'existence d'opérateurs sectoriels de l'export agroalimentaire s'explique par des raisons historiques et culturelles, mais se justifie-t-elle encore ?

Le tableau ci-après illustre cette redondance des actions et la nécessité de clarifier les compétences de chaque acteur notamment en matière d'organisation de salon et d'accompagnement vers les professionnels ou vers les consommateurs.

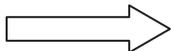
Les redondances entre les acteurs du dispositif public de promotion

Actions	ADEPTA	UBIFRANCE	DSP/SOPEXA	FranceAgrimer
Forme juridique	Association	EPIC	SA	EPA
Personnels dédiés à la fonction export agroalimentaire		215 experts dédiés Agrotech	27 ETP	
Information et veille sur les marchés	X	X	X	X
Prospection (missions d'exportateurs à l'étranger)	X	X	X	X
Image France (logos France et France Bon appétit)	X (logo France)	X (logo France)	X (logos France et France Bon appétit, site internet agroalimentaire.fr)	
Coordination des démarches de promotion collective (interprofessions)		X	X	X
Labellisation des opérations de promotion		X (gestionnaire de la procédure de labellisation)		
Accompagnement collectif (colloques, séminaires, formation en lien avec la filière)	X	X	X	X
Accompagnement BtoB (vers les professionnels) :				
- pavillon France sur salons internationaux, animation sur les salons	X	X	X	X (1 salon)
- rencontres acheteurs et appui à la démarche commerciale individuelle		X		
- actions de promotion en point de vente			X	
- actions de promotion des primoexportateurs	X	X		
- salons équipementiers	X	X		
Accompagnement BtoC (vers le consommateur) :				
- pavillon France dans les salons internationaux, manifestations grand public, concours		X	X	

Des opérateurs qui dupliquent les mêmes fonctions



Une clarification nécessaire des compétences en matière d'organisation de salons et d'accompagnement



Cette situation est la résultante d'une partition géographique des rôles au lieu d'une répartition fonctionnelle :

- normalement l'accompagnement BtoB, la compétence générale d'organisation de stand et la promotion de l'image France devait revenir à Ubifrance ;

- alors que le cœur de métier de Sopexa réside dans le marketing, l'accompagnement vers le consommateur et la promotion en point de vente.

Au lieu de cela, « tout le monde fait tout » mais chacun dans son coin, au risque d'un gaspillage des deniers publics et d'incohérences des calendriers, ainsi qu'il a été constaté sur le terrain. Ainsi, lors de son déplacement en Chine, votre rapporteur spécial, André Ferrand, a constaté que Sopexa et Ubifrance organisaient le même soir, à Hong-Kong, une manifestation de promotion pour le vin, dans des lieux différents et pour des publics professionnels. Par ailleurs, il s'est également étonné du fait que le salon Topwine organisé en 2012 à Pékin par Ubifrance ne figure pas dans le calendrier « Destination export » 2012 publié par Sopexa et le ministère de l'agriculture¹.

c) Au final, une tendance générale au saupoudrage des crédits qui nuit à l'efficacité globale du dispositif de soutien

Alors que des situations de redondance et de concurrence entre opérateurs du service public peuvent subsister sur le terrain, l'organisation du « jeu collectif » devrait conduire à une meilleure répartition des compétences entre Ubifrance et Sopexa fondée sur la complémentarité des savoir-faire et une saine émulation.

Dans la mesure où les dotations budgétaires diminuent (9 millions d'euros par an pour Sopexa en 2013 au lieu de 13,5 millions d'euros en 2012), sans mutualisation des moyens, notre dispositif court le **risque de saupoudrage des crédits et d'abandon de certaines missions**.

D'ores et déjà, la DSP attribuée à Sopexa pour la période 2013-2017 **ne lui permet plus d'assurer sa mission première de promotion auprès du grand public**, sauf à ce que la tutelle recentre la Sopexa sur son cœur de métier.

C'est pourquoi, il apparaît urgent de revoir en profondeur le schéma actuel de gouvernance.

¹ A cet égard il est également curieux de constater que, dans une brochure réalisée dans le cadre de la DSP, il soit renvoyé au site www.sopexa.com pour obtenir des informations alors qu'il existe un site gouvernemental www.franceagroalimentaire.com.

B. PRÉSENTATION DE SCÉNARIOS DE RÉFORME ET RECOMMANDATIONS

1. Les trois scénarios alternatifs de gouvernance

Il apparaît, à la lumière de l'expérience, que **les dysfonctionnements et les errements constatés ne pourront être résorbés sans une réforme ambitieuse et courageuse**, quitte à remettre en cause la répartition actuelle des tutelles ministérielles. Vos rapporteurs spéciaux estiment qu'il s'agit d'un **rendez-vous historique** et que la France ne doit pas le manquer, **il en va selon eux de l'avenir de son agriculture et de son économie**.

a) La piste d'un statu quo amélioré, avec une clarification des compétences entre l'agriculture et le commerce extérieur

Dans les trois scénarios identifiés, seul le premier semble voué à l'échec. En effet, dans un « statu quo amélioré » entre les ministères de l'agriculture et du commerce extérieur, il faut prendre en considération le fait que la situation actuelle résulte de l'empilement de déclarations d'intention, de conventions et de chartes qui n'ont pas été suivies d'effet. Pourquoi nos dispositifs fonctionneraient-ils mieux à l'avenir sans réforme de structure ?

b) La voie de l'éviction des opérateurs sectoriels dédiés à l'agriculture (Sopexa et Adepta)

A l'inverse, dans un second scénario, une éviction des opérateurs sectoriels, Adepta, Sopexa, dédiés à l'agriculture est-elle concevable ? De nombreux secteurs économiques ne disposent pas d'opérateurs sectoriels spécifiques à l'export et ont recours soit à des opérateurs privés, soit à Ubifrance. Mais il est aussi vrai que **des raisons historiques et culturelles font de Sopexa un acteur de référence pour le monde agricole**. En outre, son savoir-faire dans le secteur délimité du marketing et de la promotion B to C, aujourd'hui malheureusement délaissé, n'est pas remis en cause. C'est pourquoi, vos rapporteurs spéciaux ne proposent pas d'abandonner en tant que telle la DSP, aujourd'hui confiée à Sopexa. S'en défaire serait peu réaliste, surtout à court terme, d'abord parce que la DSP court jusqu'en 2017 et ensuite parce que des liens historiques et institutionnels existent entre cette entreprise et le ministère de l'agriculture, voire plus largement avec le monde agricole français.

Toutefois, vos rapporteurs spéciaux proposent de préparer avant même la fin - en 2017 - de la DSP attribuée à Sopexa, une **révision des conditions de gestion et de contrôle de la DSP : le suivi actuel est lacunaire et clairement insuffisant** (*recommandation n° 1*). Il sera également possible de remettre en question le fonctionnement actuel de la DSP, en optimisant l'efficacité des actions conduites et en imposant une complémentarité harmonieuse avec les autres opérateurs du soutien public aux produits agricoles et agroalimentaires.

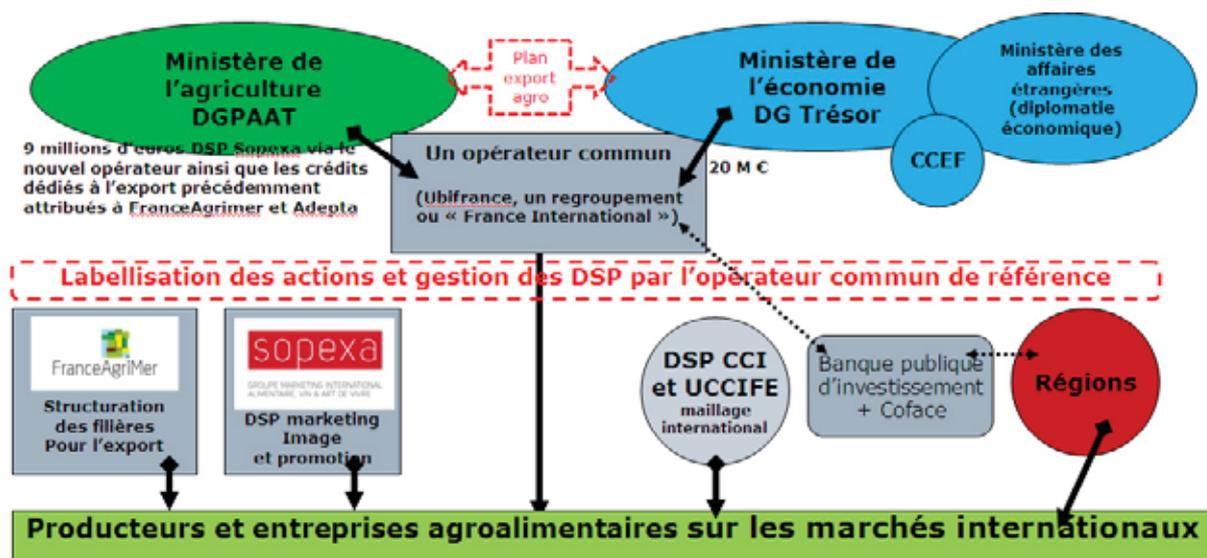
Par ailleurs, le rôle d'Adepta apparaît en revanche moins indispensable dans la mesure où le département Agrotech d'Ubifrance pourrait reprendre cette mission.

c) Le scénario préconisé : une réforme ambitieuse basée sur une reconfiguration de la gouvernance autour d'un opérateur commun de référence dans le respect de l'acquis et des compétences sectorielles

Dans un troisième scénario, il est proposé une **reconfiguration du dispositif d'appui autour d'un opérateur commun de référence, dans le respect de l'acquis et des compétences sectorielles**. L'expérience montre que sans réforme ambitieuse de gouvernance, les pratiques n'évoluent pas. Pour des raisons budgétaires, pour mutualiser les moyens et pour mettre en cohérence les actions, le recours à l'opérateur de référence du commerce extérieur doit être privilégié, tout en conservant les compétences acquises par Sopexa, laquelle n'est d'ailleurs pas un opérateur de l'État mais un prestataire privé agissant sous délégation.

L'export pourrait ainsi s'apparenter à une mission interministérielle au sens de la LOLF, au sein de laquelle le ministère de l'agriculture serait associé au ministère du commerce extérieur, ce dernier demeurant naturellement le chef de file. Cela suppose que les acteurs de l'agriculture (ministère, Sopexa,...) acceptent un nouveau schéma de tutelle et de gestion.

Le scénario proposé de reconfiguration de la gouvernance autour d'un opérateur commun de référence dans le respect de l'acquis et des compétences sectorielles



Source : commission des finances

Il faut se féliciter du travail commun réalisé par les ministères de l'économie et de l'agriculture, notamment dans le cadre du plan export agroalimentaire mais, compte tenu de la réduction des crédits alloués, il convient de **travailler sur des axes de mutualisation pour l'application de cette stratégie commune au niveau des opérateurs.**

Aussi, sans remettre en cause dans l'immédiat la DSP attribuée à Sopexa et l'action du ministère de l'agriculture, il est proposé de **renforcer la coordination de l'action de Sopexa avec Ubifrance dans le cadre d'une labellisation Ubifrance obligatoire pour toutes les actions menées à l'étranger**, comme cela se fait déjà pour certaines CCI françaises à l'étranger et ainsi que le préconise le rapport de l'IGF.

Le scénario ici présenté prend acte de la position centrale du département Agrotech de l'opérateur Ubifrance pour l'appui aux exportations agroalimentaires, lequel aurait pour vocation de **mutualiser toutes les actions en associant Sopexa pour ce qui relèverait de la DSP**. Ce schéma présente plusieurs avantages :

- au niveau politique et ministériel, celui de reconnaître au ministère de l'agriculture un lien de tutelle formel sur Ubifrance dans le cadre de la stratégie commune du plan export agroalimentaire au même titre que le ministère du commerce extérieur (meilleure lisibilité de la politique) ;

- au niveau stratégique, celui de s'appuyer sur l'opérateur dédié à l'export Ubifrance comme pivot de la traduction des orientations définies par les ministères de tutelle (meilleure coordination des actions à mener) ;

- enfin, au niveau opérationnel sur le terrain : celui d'inscrire tous les acteurs dans une démarche obligatoire de travail en commun et de mutualisation des connaissances et des compétences (meilleure utilisation des deniers publics).

2. Des recommandations sur la base de cas pratiques à intégrer dans la nouvelle stratégie

a) Les six recommandations

Pour conclure cette partie, vos rapporteurs spéciaux proposent six recommandations, illustrées par des cas pratiques :

- faire le choix d'une réforme ambitieuse du dispositif public de soutien aux exportations agroalimentaires (*recommandation n° 2*) ;

- reconfigurer la gouvernance de l'export agroalimentaire autour d'un opérateur commun de référence (*recommandation n° 3*) ;

- prendre en compte et clarifier le périmètre des compétences sectorielles et géographiques sous labellisation des actions et gestion des DSP par l'opérateur commun de référence pour placer sous sa conduite les opérateurs ou prestataires sectoriels (*recommandation n° 4*) ;

- communiquer sur les marchés extérieurs d'une seule voix, celle de la France, et non au titre du ministère de tutelle ou d'un opérateur particulier. Il faut mettre fin à la cacophonie « Sopexa – ministères – logo France » dans les salons internationaux) (*recommandation n° 5*) ;

- mutualiser les moyens par une mise en commun concrète des logos, matériels de promotion, fichiers existants ainsi que de la conception des nouveaux outils (marque France) (*recommandation n° 6*) ;

- coordonner les actions sur le plan fonctionnel, géographique et calendaire avec les opérateurs nationaux, les régions et les réseaux consulaires (*recommandation n° 7*).

b) Des cas pratiques pour l'application de la nouvelle stratégie

Mais ces recommandations ne doivent pas rester lettre morte et celles-ci doivent trouver à s'appliquer dès à présent sur des projets concrets. Ainsi, quatre cas pratiques que la nouvelle stratégie doit soutenir ont été identifiés.

(1) S'inspirer et diffuser les bonnes pratiques mises en œuvre à l'étranger

Il est proposé de s'inspirer et de diffuser les bonnes pratiques mises en œuvre par les initiatives diverses (« comité Asie », club des exportateurs de l'agroalimentaire USA, « French GourMay », « taste of France ») et les appuyer au plus haut niveau sans remettre en cause leur efficacité et leur souplesse d'organisation.

(2) Intégrer dans la stratégie de promotion de l'export les plateformes logistiques et vitrines commerciales reconnues, à l'instar de Rungis

Lors de l'audition des dirigeants de la Semmaris, société en charge de la gestion du marché d'intérêt national de Rungis, vos rapporteurs ont mesuré le potentiel extraordinaire d'exportation ou de réexportation que représente cette plateforme logistique qui, à l'international, est considérée comme une vitrine de l'agroalimentaire français.

Rungis et le commerce extérieur de la France

Les marchés de gros sont avant tout des outils d'organisation de la distribution et de l'approvisionnement des villes. Cependant, Rungis, par son importance sans équivalent dans le monde, joue un rôle beaucoup plus vaste que celui des autres marchés de gros. Son appellation commerciale « Rungis Marché International » montre bien que son rayonnement dépasse largement les simples limites hexagonales et que son influence sur le commerce extérieur n'est pas neutre.

1. Les exportations

Le regroupement des produits alimentaires frais de qualité sur le site de Rungis facilite les exportations :

- les produits extra-frais du carreau des producteurs (salades, herbes aromatiques, etc.) exportés directement depuis les producteurs d'Île-de-France vers les restaurateurs londoniens de très haut de gamme ;

- les produits gastronomiques exportés vers toute l'Europe (foies gras, fromages, huîtres, fruits et légumes, etc.).

Ces exportations reposent sur quelques éléments forts : la marque « RUNGIS » porteuse d'une image très qualitative (des entreprises à Londres, à Berlin ou à Moscou affichent la provenance de leurs produits) et la disponibilité en un même lieu et de manière permanente d'une très large gamme de produits de qualité ;

- il y a également de nombreux exportateurs sur le marché. Ces volumes exportés représentent environ 10 % du chiffre d'affaires du marché qui est cette année de 8 milliards d'euros.

2. L'exportation du savoir-faire de Rungis

- la Semmaris exporte son savoir-faire en conception et gestion de plateforme alimentaire à travers sa cellule de conseil Rungis Consultant (Moscou, Delhi, Montevideo, Bruxelles, Afrique du Sud, Thaïlande etc.) ;

- ces prestations de conseil sont un vecteur d'exportation des technologies et industries françaises concentrées sur le marché de Rungis, par exemple le système de manutention des carcasses exportées à Shanghai en 2009 (mais aussi les systèmes de froid, de traitement de l'air, d'accostage des poids lourds, de calibrage, de triage et d'emballage, etc.) ;

- enfin, le conseil permet de mettre en réseau les plateformes alimentaires et ainsi dynamiser les échanges de produits alimentaires et le commerce agroalimentaire en général (gastronomie fine vers les ambassades et les grands chefs cuisiniers, etc.).

Source : Semmaris

Or, ce potentiel n'est pas pleinement exploité et il conviendrait de remplacer l'export d'opportunité par un véritable export réfléchi et construit avec le concours d'Ubifrance et la mobilisation de VIE en soutien de groupements d'entreprises.

(3) Développer un concept novateur, actuel et attractif de la nourriture française à l'international

Il reste aussi à construire un **concept attractif de l'excellence alimentaire française, comme les Italiens ont pu le faire autour du goût et de la simplicité et les Espagnols autour des tapas et de la fête**. Sur ce point, l'action de Sopexa peut sembler incertaine car **le positionnement marketing de l'agroalimentaire français ne semble pas clairement défini**.

Il peine à trouver une image cohérente face au risque de « grand écart » entre une offre élitiste fondée, à juste titre, sur la haute gastronomie, et une offre agroalimentaire destinée au grand public.

En cela, l'inscription au patrimoine de l'UNESCO du repas gastronomique à la française pourrait contribuer à développer un concept

populaire de l'art de vivre culinaire français, celui-ci ne pouvant plus se cantonner à des approches sectorielles fondées sur les vins et spiritueux d'une part, ou sur la viande et l'épicerie d'autre part. C'est bien d'**une image intégrée, sorte d'apéritif à la française, mêlant boisson, nourriture et arts de la table, étendu à tout un univers cohérent de consommation et identifiable à la France**. Ainsi, c'est à l'image du monde de la mode que la vogue du macaron à la française a conquis l'ensemble des consommateurs et touristes étrangers.

Il faut donc **associer au développement de la « Marque France » la gastronomie et l'excellence alimentaire française** en vue de développer un concept novateur, actuel et attractif de la nourriture française à l'international.

L'exemple du mouvement Slow food¹ sur lequel se base le succès de la société Eataly devrait constituer une ligne guide pour le développement BtoC de l'agroalimentaire français.

- (4) Fixer un objectif concret de promotion de l'agroalimentaire français : l'exposition universelle « Milano 2015 »

Enfin, il est impératif de rendre opérationnelle la nouvelle gouvernance et de lui fixer comme objectif la promotion de l'agroalimentaire français à l'exposition universelle Milano 2015 « Nourrir la planète. Énergie pour la vie ». La nomination d'Alain Berger, actuel délégué interministériel aux industries agroalimentaires, à la tête de la mission française pour l'organisation du pavillon de la France doit être une opportunité à saisir pour fédérer les filières dans l'optique d'exporter leur production.

II. POUR UNE AGRICULTURE FRANÇAISE TOURNÉE VERS L'EXPORT

A. OBSERVATIONS SUR LES CONTRAINTES À L'EXPORT DANS L'AGROALIMENTAIRE

1. Les procédures douanières et sanitaires

Certaines procédures sont connues pour être lourdes et vos rapporteurs spéciaux ont voulu vérifier ce qu'il en était en interrogeant systématiquement sur ce point les entreprises rencontrées lors de leurs déplacements.

¹ Fondée par Carlo Petrini en 1986, le « slow food » promeut une vision de la nourriture porteuse de plaisir, de culture, de traditions, d'identité, et d'un style de vie respectueux des territoires et des traditions locales. « Bon, propre et juste » sont les trois crédos du Slow Food qui place la gastronomie comme un élément indissociable de la politique, de l'agriculture et de l'environnement.

a) Les douanes, bon élève face au défi de l'export

Il en est résulté que **les services des douanes font, d'après les professionnels, un bon travail d'accompagnement du commerce international**. Outre la mise à disposition gratuite de statistiques détaillées, la DGDDI informe les entreprises des démarches à accomplir pour exporter et surtout s'inscrit dans **une démarche de simplification, d'allègement des formalités déclaratives et de dématérialisation des procédures douanières**.

Ces efforts de simplification ont été salués par de nombreuses entreprises. Par exemple, le statut déjà opérationnel d' « exportateur agréé » permet aux entreprises européennes exportatrices de bénéficier d'un régime simplifié en termes de formalités administratives.

Partant de ce constat, vos rapporteurs spéciaux invitent à **faire de la DGDDI une partie prenante à part entière du dispositif de soutien à l'export** (*recommandation n° 8*). Il convient donc de l'associer à l'équipe de France de l'export.

b) La lourdeur et la complexité des certifications sanitaires

A l'inverse, des entreprises se sont plaintes des **contraintes imposées par les services sanitaires et vétérinaires de la direction générale de l'alimentation (DGAL) sur notre propre sol**. Ces contraintes viennent s'ajouter à celles rencontrées à l'étranger¹, qui peuvent parfois s'apparenter à du protectionnisme déguisé et qui nécessitent de lever les obstacles sur les marchés étrangers, en utilisant sans ménagement nos instruments européens de défense commerciale (*cf. supra*).

Selon l'objet de la règle sanitaire, trois fondements différents dans le droit international justifient les procédures de certification :

- le « codex alimentarius »² (ou codex alimentaire) ;
- l'office international des épizooties³ (OIE) ;

¹ Aux termes de l'article 2.1 de l'accord SPS sur les règles sanitaires et phytosanitaires, pris dans le cadre de l'OMC, le protectionnisme agricole est bien encadré par des normes de droit international : « les membres ont le droit de prendre les mesures sanitaires et phytosanitaires qui sont nécessaires à la protection de la santé et de la vie des personnes et des animaux ou à la préservation des végétaux à condition que ces mesures ne soient pas incompatibles avec les dispositions du présent accord ».

² Il s'agit d'un programme commun de l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) consistant en un recueil de normes, codes d'usages, directives et autres recommandations relatifs à la production et à la transformation agroalimentaires qui ont pour objet la sécurité sanitaire des aliments, soit la protection des consommateurs et des travailleurs des filières alimentaires, et la préservation de l'environnement.

³ L'OIE, créée en 1924, est l'organisation mondiale de la santé animale, chargée d'améliorer la santé animale dans le monde. Elle a ainsi pour missions prioritaires la transparence de la situation sanitaire mondiale, l'excellence scientifique, la solidarité internationale et le rôle des services vétérinaires, la sécurité du commerce international des animaux et de leurs produits, la sécurité sanitaire des aliments et, enfin, le bien-être animal.

- et la convention internationale pour la protection des végétaux¹ (CIPV).

Les trois fondements internationaux des procédures de certification



Source : DGAL

Selon la catégorie de produit, **la certification à l'exportation peut donc être vétérinaire, sanitaire et/ou phytosanitaire**. Les certifications sont délivrées aux entreprises, qui ont préalablement dû se soumettre à une **procédure d'agrément en tant qu'établissement exportateur** et satisfaire à cette condition. Certaines entreprises ont également pu se plaindre de la longueur des délais d'obtention des agréments². Mais les exportateurs ont surtout déploré la complexité et la lourdeur des procédures de certification.

Les contraintes que nos administrations imposent à nos exportateurs sont, certes, la **contrepartie de l'ambition française de disposer des produits alimentaires les plus sûrs du monde**, mais en dépit de cet objectif ambitieux, vos rapporteurs spéciaux estiment possible de simplifier les procédures sur le terrain.

Le constat semble, en effet, assez partagé : **les procédures de certification sanitaires, phytosanitaires et vétérinaires sont lourdes et freinent le dynamisme de nos entreprises**. Dans certains cas, elles peuvent même encourager ces dernières à **aller exporter à partir d'autres États de**

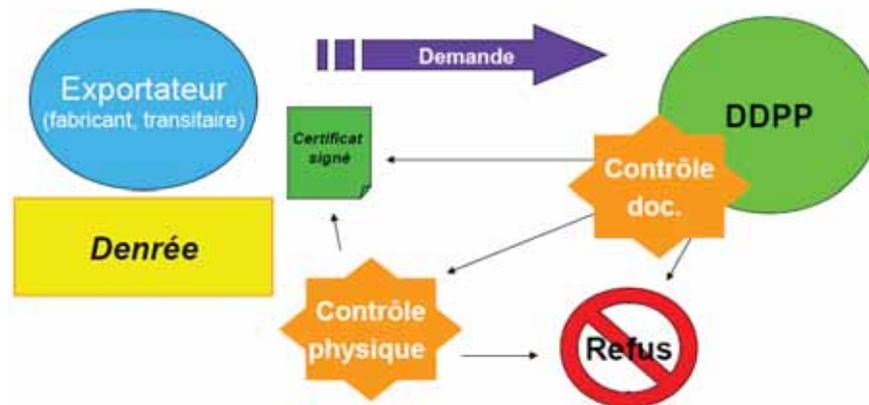
¹ Cette convention a pour objet :

- de protéger l'agriculture durable et de renforcer la sécurité alimentaire mondiale en luttant contre la dissémination des organismes nuisibles ;
- de protéger l'environnement, les forêts et la biodiversité contre les organismes nuisibles ;
- de créer des possibilités de développement économique et commercial grâce à la promotion de mesures phytosanitaires harmonisées reposant sur la science ;
- de renforcer les capacités phytosanitaires qui permettront aux États membres de réaliser les précédents objectifs.

² Les délais ne dépendent pas, il est vrai, que des services de l'administration française : les pays tiers imposent parfois de longs délais de traitement aux demandes d'agrément. Pour mémoire, dans le secteur de la viande, Hénaff est la seule entreprise française à être agréée à l'export vers les États-Unis.

l'Union Européenne. Votre rapporteur spécial Joël Bourdin a relevé qu'au départ du port du Havre, les marchandises exportées ne devaient pas quitter l'entrepôt pendant 48 heures après la demande de certification, et qu'en cas d'erreurs ou de difficultés, les produits ne pouvaient pas être déplacés parce que les containers sur le terminal portuaire ne sont pas accessibles aux services vétérinaires.

Schéma simplifié des procédures de certification vétérinaires



Source : DGAL

Vos rapporteurs spéciaux recommandent face aux plaintes des exportateurs concernant les contraintes imposées par ces certifications de **revoir les modalités de délivrance des certificats**. Le site Exp@don, géré par FranceAgriMer¹, propose aujourd'hui des modèles de certificat et informe des exigences des pays tiers. À ce sujet, la mise à jour en temps réel des informations nécessaires représenterait un progrès notable.

Les services de la DGAL procèdent sur le terrain à **différents contrôles** : vérification des exigences du pays tiers, vérification du certificat et de ses annexes (bon modèle de certificat, complétude des informations requises), vérification du fabricant (validité de l'agrément sanitaire et de l'agrément pour l'export pour certains pays tiers), vérification des mentions sanitaires, y compris les justificatifs. La délivrance du certificat sanitaire, sur papier sécurisé, est soumise à la condition des tampons aux emplacements requis et à la signature en bonne et due forme du vétérinaire officiel, là aussi à un emplacement précis du certificat.

Toute erreur ou demande de certification incomplète conduit à un rallongement des délais de traitement et de délivrance des certificats. Ainsi les erreurs les plus fréquentes sont les suivantes : absence de la fiche de demande de certificat ou fiche incomplète, utilisation d'un mauvais modèle de

¹ <https://teleprocedures.franceagrimer.fr/Expadon/Accueil.aspx>

certificat (exemple : pour expédier de la viande de porc, un certificat produits laitiers est utilisé, mais aussi utilisation d'un certificat « générique » (EC 560) au lieu d'un certificat spécifique quand il existe ou, encore, utilisation d'un certificat adapté mais pas dans la bonne version en cours à un moment donné), certificat mal complété (exemple : la partie « abattoir » a été remplie au lieu de la partie « atelier de transformation », autre exemple : les codes ISO ou les numéros d'agrément des fabricants sont absents ou faux) ou incomplet (exemple : pour les produits laitiers, l'origine du lait matière première doit être mentionnée), absence d'annexes ou annexes mal complétées, absence de justificatifs (exemple : absence d'attestation de santé animale) ou justificatifs inadéquats (exemple : attestation de traitement thermique ne répondant pas au traitement exigé par le pays tiers), inadéquation entre les dates sur les rapports d'analyses et les dates sur les certificats (confusions fréquentes entre la date de prélèvement, la date d'analyse et la date de communication du résultat), durée de validité dépassée, mauvais « document vétérinaire commun d'entrée » (DVCE), transmission seulement d'une partie de ce dernier ou, encore, de tous les DVCE reçus récemment sans trier parmi eux ceux qui correspondent aux produits pour lesquels est demandée la certification. Le problème est loin d'être marginal : en Seine-Maritime, **20 à 25 % des demandes initiales de certificat sanitaire sont actuellement incomplètes ou erronées et exigent des demandes complémentaires de la part du service instructeur**. Les services déconcentrés de la DGAL rappellent donc régulièrement aux exportateurs l'importance de présenter des demandes de certification complètes et correctes.

Des entreprises ont, enfin, souligné des **différences de fonctionnement et d'exigence entre les services déconcentrés de la DGAL dans les départements**. Selon le département traitant la demande de certificat sanitaire à l'exportation, les demandes de l'administration ne seraient pas les mêmes. Dans certains cas seraient demandés des pré-certificats et pas dans d'autres, de même les certificats de salubrité ou certains documents d'accompagnement ne seraient pas toujours exigés.

Outre la **mise à jour en temps réel du site Exp@don et l'harmonisation des attentes de l'administration au niveau des départements** (par le bas et pas par le haut), vos rapporteurs spéciaux préconisent de **simplifier le plus possible les procédures de certification sanitaires et vétérinaires, en dématérialisant toutes les étapes de la procédure qui peuvent l'être** (*recommandation n° 9*).

Bien entendu, si les procédures de certification sanitaires et vétérinaires doivent à l'évidence être simplifiées et dématérialisées, cette **simplification maximale devra se faire dans le respect des règles internationales et européennes**.

2. La question des couvertures assurantielles

a) L'offre de garanties publiques gérées par la Coface

Par ailleurs, l'attention de vos rapporteurs spéciaux a été appelée sur les **difficultés rencontrées par certaines entreprises en termes de couverture assurantielle**.

Une telle situation perdure en dépit de l'offre gérée par la direction des garanties publiques de la Coface, et qui concerne **cinq dispositifs** : **l'assurance-crédit** principalement, qui permet de couvrir le risque de défaut de paiement, que la raison soit politique ou commerciale, mais aussi **l'assurance risque exportateur** (qui permet de couvrir le risque pris par les banques en cas de défaillance d'un exportateur), **l'assurance change**, **l'assurance investissement** (réservée à la couverture du risque politique) et, enfin, **l'assurance prospection**.

b) L'assurance-crédit insuffisamment tournée vers les PME

L'assurance-crédit représente à elle seule **60 des 80 milliards d'euros du total des encours de ces garanties publiques**, mais elle profite surtout à de gros contrats, **une trentaine d'entreprises concentrant plus des trois quarts du total des encours**.

La Coface semble donc **peu tournée vers les PME et faiblement réactive**. Ainsi, des entreprises ayant essuyé des refus ont indiqué à vos rapporteurs spéciaux avoir dû recourir à des compagnies d'assurance étrangères, néerlandaises en particulier. Dans ce contexte, **les garanties publiques gérées par la Coface doivent être repensées** en profitant du lancement de la Banque publique d'investissement (BPI), qui prend la suite d'Oséo, lequel avait, par ailleurs, tendance à doubler la Coface pour certains de ses dispositifs. Réduire les doublons et simplifier l'offre destinée aux entreprises est là aussi nécessaire : il est donc pertinent de **s'interroger sur le maintien au sein de la Coface des activités de sa direction des garanties publiques**, qui ne représentent qu'une part de l'activité de cette entreprise.

B. TURNER DAVANTAGE LES FILIÈRES AGRICOLES ET AGROALIMENTAIRES VERS LE COMMERCE INTERNATIONAL

1. Une culture de l'export insuffisante dans nos filières

a) L'individualisme, un mal français

La question essentielle de la culture de l'export se pose dès lors que l'on se retourne vers l'amont des filières exportatrices. Les auditions et les déplacements conduits par vos rapporteurs spéciaux leur ont en effet appris que **nos filières agricoles sont insuffisamment tournées vers l'export**. Le

fait de « chasser en meute » n'est malheureusement pas une disposition très française, à la différence de nombre de nos concurrents.

Le rapport de Louis Gallois, commissaire général à l'investissement, sur la compétitivité de l'industrie française, remis au Premier ministre en novembre 2012, a souligné **la moindre solidarité au sein de l'ensemble des filières de notre économie comme un facteur handicapant à l'export.**

Les entreprises **développent en effet plutôt des stratégies individuelles**, parfois même des **opérations au coup par coup**, révélant ainsi la fragilité de l'appareil exportateur français. À la faible propension à exporter des PME s'ajoutent la difficulté à pérenniser leur présence sur les marchés à l'exportation et un phénomène d'intermittence à l'exportation¹.

b) Diffuser la culture de l'export

Ces caractéristiques sont sans doute amplifiées dans le monde agricole, traditionnellement éclaté en unités de production et très inégalement structuré selon la filière considérée. Et c'est pourquoi vos rapporteurs spéciaux suggèrent **de renforcer la culture de l'export, aujourd'hui largement insuffisante dans les filières agricoles et les interprofessions.** Une avancée récente peut toutefois être notée, avec la signature à Paris le 19 juin 2013 du contrat de filière alimentaire, dans la mesure où elle cherche à mobiliser les acteurs des filières, mais elle semble encore timide en matière d'export par rapport aux enjeux. Selon votre rapporteur spécial Yannick Botrel, les filières agricoles et les interprofessions gagneraient à **se tourner davantage vers le dynamisme et l'international et à être un peu moins dans le lobbying législatif et réglementaire.** Il faut saluer, à cet égard, le lancement par l'association nationale des industries agroalimentaires (ANIA) d'opérations de sensibilisation à l'export².

Au total, vos rapporteurs spéciaux recommandent de **diffuser une culture de l'export dans les filières agricoles**, FranceAgriMer pouvant de ce point de vue jouer un rôle majeur. Cet organisme, qui résulte de la fusion de l'ensemble des offices agricoles, pourrait ainsi contribuer à diffuser la culture de l'export dans nos filières agricoles et agroalimentaires, en structurant les filières en ce sens, mais aussi en agissant concrètement pour assurer une meilleure maîtrise des langues étrangères. Faisant le constat d'une culture de l'export insuffisante dans les filières agricoles et face à la structuration inégale des filières, **l'amont doit être tourné davantage vers l'international, en**

¹ On constatait ainsi en 2011 que seulement 18 % du total des entreprises exportatrices avaient exporté tous les ans depuis 5 ans. Et en 2009, sur les 17 031 primo exportateurs accompagnés dans le cadre des dispositifs de soutien à l'export, 70 % prolongeaient leur effort au-delà de la première année, un chiffre qui tombait à 21 % pour la deuxième année et atteignait seulement 8 % après trois années. Enfin, 50 % des exportateurs n'avaient qu'un pays de destination : très souvent, les entreprises françaises obtiennent un contrat à l'international avec un acheteur, puis abandonnent une fois le contrat réalisé.

² Vos rapporteurs spéciaux ont ainsi pu le constater lors de la « 4^{ème} journée export de l'ANIA » organisée le 3 juillet 2012 sur le thème « Comment exporter en Chine et en Asie du sud-est ».

structurant les filières dans ce sens grâce à la mobilisation de FranceAgriMer (recommandation n° 10).

2. Fournir des infrastructures de qualité

Pour ce qui concerne les infrastructures, comme ont pu le constater vos rapporteurs spéciaux lors de leurs déplacements, en particulier avec l'exemple des Pays-Bas, il s'agit d'un point essentiel et **nos installations routières, ferroviaires et portuaires doivent permettre de relever ce défi de s'appuyer sur des plateformes logistiques d'envergure internationale.**

Votre rapporteur spécial Joël Bourdin a quant à lui identifié lors de son déplacement à Rouen et au Havre, **l'atout majeur que représentent nos infrastructures portuaires.** La réunion au début de l'année 2012 des ports de Paris, du Grand Port Maritime de Rouen (GPMR) et du Grand Port Maritime du Havre (GPMH), de Rouen au sein du groupement d'intérêt économique (GIE) Haropa (HAVre-ROuen-PARis ou Harbours of Paris), véritable alliance stratégique, est apparue comme la structure la plus adéquate à la situation : les modalités de fonctionnement de ce type de structure¹ répondent au mieux aux besoins de réactivité, de souplesse, de coordination qu'exigent les projets envisagés. Il doit s'agir au fond, par cette alliance aujourd'hui opérationnelle dans les domaines du développement et de l'action commerciale, de **conserver un avantage concurrentiel face aux grands ports d'Europe du Nord** (Zeebrugge, Anvers et Rotterdam notamment) ou, du moins, de ne pas perdre de parts de marché. Il s'agit, en effet, d'une façade maritime de premier plan puisque Haropa est le **premier port européen exportateur de céréales, le premier port pour le commerce extérieur de la France, le premier port français pour les conteneurs**, le premier port fluvial européen pour le vrac et le premier port français pour l'approvisionnement énergétique. Ce capital est à faire fructifier.

¹ *Constitué des trois directeurs généraux des trois ports de Paris Seine Normandie, le conseil d'administration chargé de la direction du GIE, a notamment pour fonction de valider les décisions stratégiques. La présidence du GIE est tournante, pour une durée de 1 an, assurée alternativement par chaque directeur général des ports. Le Président a notamment pour fonction de s'assurer du fonctionnement du GIE, de la réalisation et de l'avancement des projets. Il représente le Conseil d'administration dans les relations institutionnelles. Par son rôle d'animateur, le GIE a pour mission de rénover profondément les rapports avec les différents acteurs d'HAROPA en les invitant à participer aux réflexions stratégiques dans le cadre d'une instance de concertation. Cette structure accueille diverses parties prenantes : collectivités territoriales, tutelle d'État et opérateurs de réseaux (VNF, RFF) mais aussi des entreprises (notamment des clients d'HAROPA), des syndicats de salariés et des associations environnementales.*

Présentation de Haropa

Les ports de Paris, Rouen et Le Havre se sont unis afin de proposer les solutions logistiques les plus pertinentes pour leurs clients. Connecté au monde entier grâce à une offre maritime internationale, Haropa constitue le cinquième ensemble portuaire nord-européen et assure le trafic de plus de 120 millions de tonnes de marchandises.

1 - La vallée de la Seine, espace de développement

- Un savoir-faire industriel de pointe (pétrochimie, automobile, aéronautique/spatial, agriculture, NTIC...) : première région industrielle de France ;

- Une main d'œuvre qualifiée : 160 000 emplois directs et indirects ;

- Un fort potentiel en termes de recherche et d'innovation : universités, centres de formation, pôle de compétitivité...

- Plusieurs milliers d'hectares de terrains et réserves foncières destinés à des implantations industrielles et logistiques ;

- Premier marché de consommation français et second européen ;

- Accès fluide et rapide au Grand Ouest européen.

2 - Haropa, accès privilégié à un hinterland européen majeur

Haropa constitue la «supply-chain» d'un bassin de vie de 25 millions de consommateurs et participe à la création de valeur d'un nouveau territoire unifié par l'axe Seine.

Alors qu'un tiers du PIB français est concentré autour des berges de la Seine, Haropa est la porte d'entrée sur la région parisienne.

3 - Les atouts de Haropa

- La qualité de service sur l'axe Seine : les marchandises sur la voie de l'excellence, avec un engagement en termes de sûreté et de qualité de service grâce à la certification ISO 28 000 en matière de sûreté au port du Havre et la certification ISO 9001 à la capitainerie de Rouen pour l'accueil des navires, le transit des marchandises optimisé avec des procédures douanières simplifiées, un guichet unique : le Cargo Community System AP+ ;

- Une offre multimodale connectée à l'international : des connexions maritimes internationales avec tous les continents grâce à une position géographique idéale à l'import/export en Europe du Nord, plus de 500 ports touchés dans le monde, des transit-times compétitifs, une liaison directe avec 2 aéroports internationaux, 6 opérateurs de transport combiné fluvial répartis sur 10 plateformes assurant la liaison permanente et régulière entre les terminaux du Havre, Rouen et Paris, une infrastructure ferroviaire qui monte en gamme pour le fret, en particulier avec le projet de contournement ferroviaire Nord de Paris, un projet de terminal multimodal pour industrialiser les flux de marchandises, avec Port Seine-Métropole un projet de plate-forme multimodale à la confluence de l'axe Seine et du futur canal Seine Nord Europe, plus de 500 professionnels (commissionnaires de transport, armateurs, agents maritimes, logisticiens), un réseau de correspondants dans le monde entier, une expertise et des services conteneurs, vracs et conventionnel ;

- Une solution logistique compétitive et durable : intermodalité fleuve/fer/route, plus de 200 km de voies navigables à grand gabarit, 5 000 tonnes transportées par voie fluviale = 250 camions en moins sur les routes et 500 tonnes de CO₂ économisées par convoi, plus de 50 terminaux.

4 - Bilan et perspectives

La première année de travail commun a évidemment été marquée par un contexte économique difficile. Pourtant, malgré un marché maussade, Haropa développe sa prise de position dans des filières stratégiques (conteneurs, automobile, chimie, logistique, agroalimentaire, croisière), notamment à l'export, grâce à la confiance renouvelée des clients. Sur les marchés historiques, la conjonction entre des marchés difficiles (notamment une année céréalière de quantité moyenne après des années record) et la reconfiguration des trafics énergétiques (baisse des trafics de pétrole brut) entraîne une baisse sensible des trafics globaux d'Haropa (- 9 %).

En 2013, Haropa, fort de bons fondamentaux, ambitionne une hausse sensible de ses trafics, avec une accélération sur les segments stratégiques, en particulier les conteneurs et les céréales. La récente décision de MSC, 2^{ème} armateur mondial de conteneurs, d'ajouter dès à présent trois lignes, soit 350 000 EVP, au Havre, témoigne ainsi de cette dynamique nouvelle.

En 2012, les grands acteurs du monde maritime et portuaire ont accueilli positivement la démarche innovante de Haropa et de ses trois ports. En témoigne l'exceptionnelle série de trophées décernés à Haropa en 2012 jusqu'à ce début d'année 2013 :

- Best Seaport in Europe pour Haropa-Le Havre ;
- Trophée CALA (China Automotive Logistics Association) pour le terminal roulier du Havre ;
- Meilleur port mondial de vrac solides aux IJB Awards à Hambourg pour l'alliance Haropa ;
- Port de l'année aux Trophées du Shortsea et de l'intermodalité pour l'alliance Haropa ;
- Trophée Roi de la Supply Chain pour le projet RORO MAX (terminal roulier Haropa-Port du Havre).

Source : Haropa

III. POUR ORGANISER LE RÉSEAU INTERNATIONAL D'APPUI À L'EXPORT ET DONNER DU CORPS À LA « DIPLOMATIE ÉCONOMIQUE »

A. OBSERVATIONS SUR LE DISPOSITIF D'APPUI AUX EXPORTATIONS AGROALIMENTAIRES À LA LUMIÈRE D'EXEMPLES SUR LES MARCHÉS ÉTRANGERS

1. La Chine : un marché à fort potentiel de développement avec des besoins spécifiques à mieux faire connaître en France

a) La croissance la plus dynamique du marché agroalimentaire mondial

La Chine est identifiée comme le marché le plus dynamique dans la demande mondiale agroalimentaire. Il se présente donc comme un **relais de croissance exceptionnel pour notre industrie**, pour peu que nous nous donnions les moyens d'y faire connaître et consommer les produits français.

Le déplacement de votre rapporteur spécial André Ferrand s’est déroulé en trois étapes : Hong-Kong, Shanghai puis Pékin. Cette visite a permis de rencontrer les acteurs institutionnels (Sopexa, Ubifrance, AFII, Conseillers du commerce extérieur de la France –CCEF–, Régions) et privés (CCIFC, Altios...) appuyant la présence française, ainsi que des entreprises du secteur agroalimentaire bénéficiaires de ces services¹. Les constats que l’on peut faire sur place diffèrent parfois sensiblement de la prose des conventions et chartes signées à Paris. De ce point de vue, la Chine est un **marché révélateur des atouts et des faiblesses tant de l’offre agroalimentaire française que de son dispositif d’appui à l’export.**

Le dynamisme du marché chinois

	Pays	Rang dans la demande mondiale	Poids dans la demande mondiale
Marchés les plus dynamiques	Chine	4	6 %
	Russie	11	3 %
	Hong Kong	15	2 %
	Indonésie	20	1 %
	Malaisie	19	1 %
	Pologne	16	1 %
	Pays-Bas	6	5 %
	Allemagne	2	9 %
	Canada	12	3 %
	Corée du Sud	14	2 %
Marchés en déclin	Belgique	9	3 %
	France	7	5 %
	Italie	8	5 %
	USA	1	10 %
	Espagne	10	3 %
	Royaume-Uni	5	6 %
	Japon	3	7 %

Source : Ubifrance – Bilan Agrotech 2010 – perspectives 2011 – 2012.

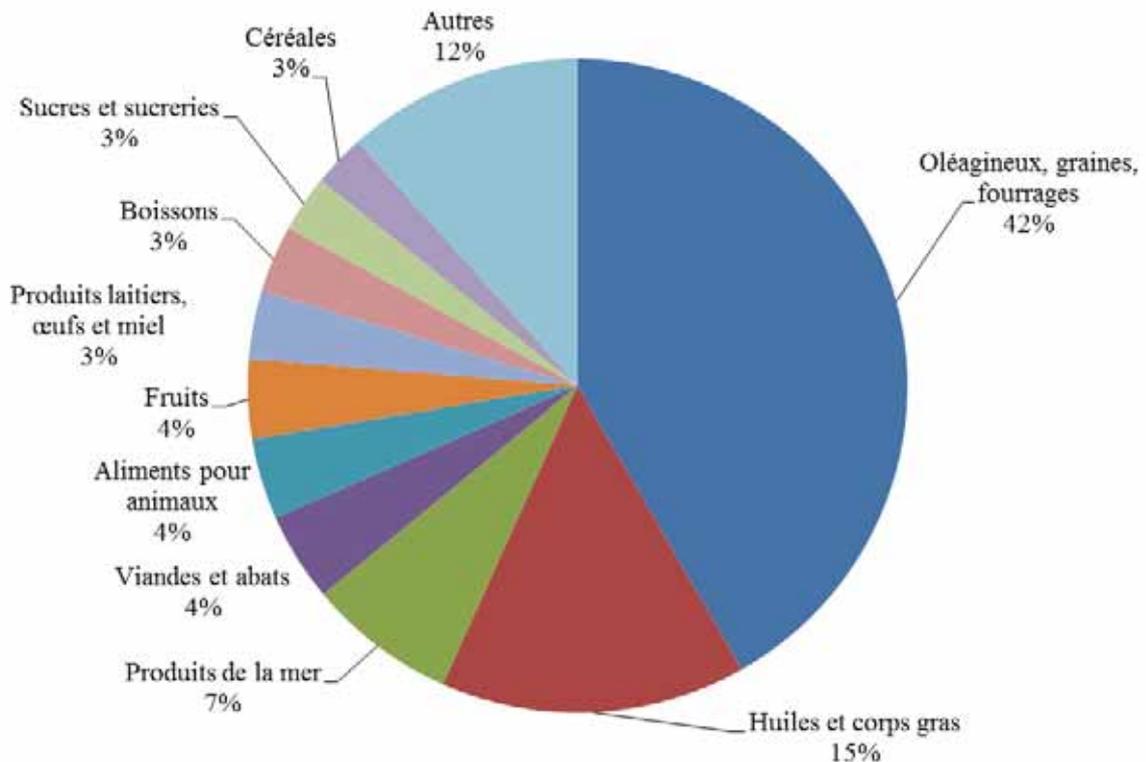
La demande en produits alimentaires de la Chine s’accroît, avec des besoins quantitatifs et des exigences qualitatives accrues ; l’agriculture et les industriels européens peuvent y répondre. La situation d’importateur structurel de produits agroalimentaires de la Chine crée ainsi des opportunités. Ainsi, la Chine doit nourrir 21 % de la population mondiale sur 9 % de la surface agricole utile, alors que celle-ci est grignotée par l’urbanisation et que les ressources en eau chinoises représentent seulement 6,5 % des ressources en eau de la planète, ressources inégalement réparties entre les régions agricoles chinoises. L’agriculture représente 10,2 % du PIB chinois : la balance

¹ Cf l’annexe III au présent rapport.

agroalimentaire chinoise était déficitaire de 34 milliards d'euros en 2011 (premier poste de déficit), alors que la balance commerciale est globalement bénéficiaire. De plus, ce déficit se creuse en raison notamment d'une modification de la demande alimentaire – par exemple l'augmentation de la consommation de produits carnés – que l'offre chinoise ne parvient pas à remplir.

Une meilleure organisation du côté français apparaît nécessaire pour saisir les opportunités qu'offre ce marché à fort potentiel de développement. Mais, outre le travail à accomplir par notre réseau et nos filières de production, il conviendrait aussi que les autorités chinoises ouvrent l'accès à ce marché en respectant mieux les règles du commerce international.

Les achats de matières premières brutes agricoles et de produits diversifiés



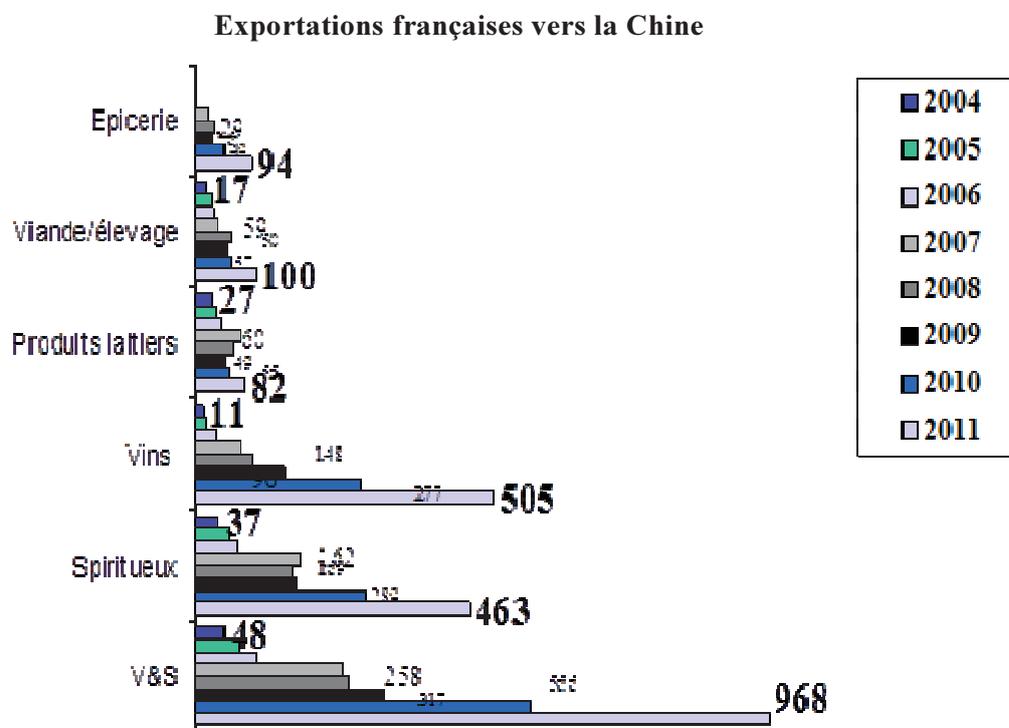
Source : Ubifrance

b) Un marché révélateur des atouts et des faiblesses de l'offre française et de son dispositif d'appui

(1) Un marché prometteur mais exigeant

La Chine (hors Hong-Kong) compte pour 2,6 % seulement de nos exportations agroalimentaires (y compris échanges intra-européens). Elles ont cependant fortement progressé ces dernières années (+ 136 % entre 2009 et 2011, par exemple) et représentent le deuxième ou le troisième poste d'exportation français en Chine, suivant les années. Les vins et spiritueux comptent, en 2011, pour 60 % de ces exportations. Mais hors vins et spiritueux, la balance agroalimentaire devient légèrement négative de 88 millions d'euros (soit 6 % du total : 1 345 millions d'euros, selon les douanes françaises).

La structure des exportations agroalimentaires françaises vers la Chine peut se diviser en trois segments : les vins et spiritueux (880 millions d'euros) ; les matières premières destinées à la transformation en Chine (viandes et abats de porc et volaille, poudres de lait, bois brut, orge, cuirs, plants végétaux et génétique animale), pour 430 millions d'euros ; les produits transformés, encore souvent au stade de niches (épicerie, biscuits, confiserie, autres boissons, etc.), pour 143 millions d'euros.



Source : Ubifrance

Les interlocuteurs économiques rencontrés ont témoigné des indéniables opportunités de marché qui existent en Chine du fait que, pour les produits transformés, l'image « France » est un atout qui peut être valorisé sous réserve qu'il soit possible d'importer au regard des règles sanitaires chinoises. Ainsi, les services économiques sur place ont fait part des marges très importantes de progression en matière de produits laitiers, d'épicerie mais aussi de charcuterie. Il faut signaler, à la date du déplacement, que **ce secteur n'exportait toujours pas vers la Chine, pour des raisons sanitaires, laissant ainsi le champ libre aux produits espagnols et italiens.**

Par ailleurs, la France dispose d'un savoir-faire et de technologies dans les domaines de la production agricole, de l'élevage ou encore de la transformation agroalimentaire que les autorités et les entreprises chinoises cherchent à acquérir pour restructurer et moderniser le secteur agroalimentaire (objectif qui figure dans le douzième plan 2011-2015). Ces opportunités portent donc tant sur l'exportation que sur l'installation des entreprises en Chine (ces investissements permettant le plus souvent de tirer la croissance des exportations), alors que de grands groupes agroalimentaires chinois émergent.

La réalité du marché chinois est cependant méconnue des filières françaises : celles-ci (à l'instar de nombre d'entreprises françaises) oscillent entre une vision d'eldorado ou de repoussoir, du fait de la difficulté du marché (barrières linguistiques, culturelles, administratives,...). L'accès au marché chinois de ces produits se heurte en effet à diverses contraintes. Les unes relèvent des acteurs français, fort nombreux du fait de la structure de notre secteur agroalimentaire (90 % de PME). Les exportateurs gagneraient à être fédérés (notamment les filières viande, mais aussi le secteur viti-vinicole), mieux préparés (par exemple, en matière de documents à fournir), plus présents en Chine et plus constants dans la durée. Il existe trop peu (hormis l'exemple réussi de la filière céréalière et des débuts de réflexion de la part de l'ANIA, du CIVB, de la filière cheval ou de l'INAPORC) de réflexion stratégique des filières agroalimentaires et de leurs interprofessions vis-à-vis de l'export vers le marché chinois.

Les autres contraintes sont créées par les autorités chinoises et constituent des **barrières non tarifaires** avec des normes sanitaires parfois non-conformes aux règles de l'OMC, peu transparentes et d'application variable selon les points d'entrée sur le territoire ; cette instabilité juridique procède de la volonté des autorités de relever les normes suite aux différents scandales alimentaires, mais aussi d'une approche protectionniste, visant à réduire la concurrence pour les produits nationaux (amidon, produits laitiers frais, vins...).

Toutefois, les nombreux scandales sanitaires font que les produits français jouissent d'une bonne réputation, qu'il faut désormais exploiter commercialement (poudre de lait infantile, protéine de lait, épicerie, confiserie et chocolat).

Au final, les caractéristiques du marché chinois mettent en lumière trois éléments propres à l'offre française qu'il convient de corriger :

- des exportations agroalimentaires françaises vers la Chine sont principalement composées de vins et spiritueux ;

- un secteur majoritairement composé de PME insuffisamment tournées vers l'export et ne bénéficiant pas d'effet d'entraînement des grandes entreprises ;

- un déficit de réflexion stratégique des filières agroalimentaires et de leurs interprofessions vis-à-vis de l'export, notamment vers le marché chinois.

(2) Les atouts et les faiblesses du dispositif français en Chine

S'agissant des atouts et faiblesses de notre dispositif d'appui, il faut tout d'abord relever l'effort important de **maillage du territoire chinois**, par les structures publiques et para-publiques, mais aussi par le réseau de la grande distribution.

Ainsi, les distributeurs Auchan et Carrefour, sur le segment des produits transformés, sont disposés à favoriser le développement de ces exportations. Ainsi, Carrefour est intéressé par les perspectives qu'offrent ces produits importés : ceux-ci représentent 2 % du chiffre d'affaires des produits alimentaires, mais 18 % des onze magasins (sur 207 en Chine) où ils sont significativement présents. Ce sont, en outre, ces produits qui ont la plus forte croissance (+ 15 % en 2011, alors que les ventes alimentaires stagnent). Il est important dans le « jeu collectif » que les « grands » puissent entraîner les « petits ».

En termes d'organisation, il existe un grand nombre d'institutions chargées d'appuyer l'export et l'implantation des entreprises. Leur compétence est en général reconnue par les professionnels présents en Chine mais reproduisent localement l'effet de dispersion des moyens déjà constatée au niveau national : Ubifrance, Sopexa ; acteurs de la coopération décentralisée ; CCEF ; CCIFC ; sociétés privées, telles qu'Altios...). Elles répondent chacune à des logiques techniques et financières propres. Enfin, il faut noter que peu de CCEF opèrent dans le secteur agricole (seulement 7 sur 105 membres).

Cette **multiplication des acteurs** pose la question de leur coordination et, pour certains, de leur pilotage alors qu'ils sont « condamnés à vivre ensemble » ; c'est notamment le cas de Sopexa et d'Ubifrance. Or, il ne semble pas exister, à ce stade, de plan stratégique commun et cohérent, basé sur une réflexion vraiment collective permettant de conquérir le marché chinois. L'équipe de France de l'export est, à ce titre, une base appréciable, mais apparaît davantage comme une plateforme d'échange, par ailleurs incomplète, qu'une instance de planification en commun.

Il ressort de cette mission une série de constats :

- malgré les compétences reconnues de chacun de ces acteurs, il faut souligner une faiblesse de l'organisation collective du dispositif et, en particulier, le manque d'élaboration d'un plan stratégique couvrant l'ensemble des besoins d'appuis, négocié avec l'ensemble des acteurs, actuellement nombreux et dispersés. L'animation du réseau semble dépendre de la seule initiative individuelle du chef du service économique ou d'Ubifrance sans autorité ni légitimité officielle. Il en ressort que l'organisation collective du réseau est très inégale selon les postes diplomatiques ;

- un manque d'information en France sur les opportunités du marché agroalimentaire chinois, notamment vis-à-vis des interprofessions agricoles, conduit à une image erronée du marché ;

- du fait de la très forte influence de l'État en Chine, il est nécessaire d'articuler les aspects régaliens et commerciaux, afin de réduire les contraintes à l'accès au marché *de jure* (normes sanitaires) ou *de facto* (procédures douanières).

Ces constats montrent la nécessité de développer l'articulation du réseau international avec les opérateurs agroalimentaires dans les régions et avec l'amont agroalimentaire et les filières.

Par ailleurs, alors que des situations de redondance et de concurrence « stérile » entre opérateurs du service public peuvent subsister sur le terrain, l'organisation du « jeu collectif » doit conduire à une répartition des compétences entre Ubifrance et Sopexa fondée sur la complémentarité des savoir-faire et une saine émulation.

Salon Vinexpo Hong-Kong, stand de la France géré par Sopexa



Salon TOPWINE Beijing, stand de la France géré par Ubifrance



Un peu de concurrence entre les opérateurs n'est pas inutile pour maintenir le dynamisme des équipes. Toutefois, la visite des deux principaux salons dédiés aux vins et spiritueux dans lesquels la France tenait une part prédominante permet d'illustrer très concrètement la duplication des activités d'Ubifrance et de Sopexa alors que leurs compétences sont censées être complémentaires et organisées en synergie selon les termes du ministère de l'agriculture :

- à Sopexa la promotion de la culture alimentaire française et de l'art de vivre, la conception des stands, l'animation des salons et la formation des consommateurs dans une approche B to C ;

- à Ubifrance le travail d'identification des importateurs, de mise en relation des réseaux de distribution, d'analyse et d'organisation des rencontres sur les salons dans une optique B to B.

La réussite de ces deux opérations n'est nullement remise en cause, de même que la qualité des stands, l'implication et la connaissance des marchés dont font montre les équipes, l'utilisation du label commun « France bon appétit » et les prestations effectuées.

Néanmoins, compte tenu de la nécessité pour ces deux opérateurs de travailler ensemble, on pourrait imaginer qu'au lieu de travailler chacun de leur côté sur la base d'une répartition géographique des manifestations, Ubifrance et Sopexa travaillent ensemble en se consacrant à ce qui constitue leur cœur de métier.

2. Un foisonnement d'initiatives spécifiques à l'agroalimentaire

a) Des initiatives qui ont en commun de privilégier une logique de projet...

En marge des actions conduites par Ubifrance ou Sopexa, se développent une multitude d'initiatives spécifiques à l'agroalimentaire. Certes, celles-ci ne sont pas nécessairement coordonnées ou soutenues selon les directives émanant de Paris, mais elles démontrent que sur des logiques de projets, la **promotion de l'agroalimentaire français constitue un « vrai produit d'appel »** pour la France auquel participent le plus souvent Ubifrance comme Sopexa comme partenaire d'opérations : comité Asie, Club des exportateurs de l'agroalimentaire USA, « French GourMay » à Hong-Kong ou « Taste of France » à New-York.

(1) Le « French GourMay » à Hong-Kong

Avec le Consulat général de France, Ubifrance a développé depuis 2009 le « French GourMay », afin de promouvoir les produits agroalimentaires d'une région française lors de chaque édition. Ainsi, le French GourMay 2013 a-t-il été organisé en partenariat avec le Conseil régional de Bourgogne, le Bureau Interprofessionnel des Vins de Bourgogne (BIVB) et la CCIR de Bourgogne.

Cette manifestation mobilise 60 restaurants de diverses catégories (dont 11 étoilés Michelin élaborant des menus spécifiques à l'image de la région), 30 cavistes, 6 centres de formation et plus de 100 points de vente qui proposeront diverses promotions, en collaboration avec les importateurs locaux. Un volet B to B est également prévu au profit de 40 producteurs bourguignons.

(2) Le « comité Asie » (FranceAgriMer)

Toujours en direction du continent asiatique, votre rapporteur spécial André Ferrand se félicite du lancement par Nicole Bricq, ministre du commerce extérieur et Guillaume Garot, ministre de l'agroalimentaire, le 14 janvier 2013, des travaux du Comité Asie.

Ce comité, dont la coordination est assurée par FranceAgriMer, réunit des représentants de PME, de grandes entreprises, d'interprofessions et de syndicats professionnels, d'opérateurs à l'international et de partenaires institutionnels. L'objectif est d'accroître la présence des produits agroalimentaires français et de gagner des parts de marché dans les pays à forte croissance que sont la Chine, Hong Kong, Taïwan, le Japon et la Corée du Sud.

Dans la foulée de l'audition de Michel Nalet, directeur général de la communication et des relations extérieures du groupe Lactalis et président de la commission « Développement des exportations » de l'Association nationale

des industries alimentaires (ANIA), et président du comité Asie, une série de 35 propositions pour dynamiser l'exportation a été rendue par ce comité :

« Une coopération doit être mise en place, notamment entre la DG du Trésor, la DGCCRF (expertise technique), FranceAgriMer (inclusion de ces questions dans les comités SPS) et les conseillers en poste, en lien avec les professionnels, pour permettre le traitement de ces « questions émergentes » des obstacles techniques au commerce (OTC) non SPS. Cette coopération doit rester souple, réactive et adaptée aux difficultés qui apparaissent, et à même de répondre aux difficultés qui se créent, voire à prévenir celles-ci »¹.

Les constats effectués par ce comité sont les suivants :

- les budgets consacrés à la promotion sont conséquents : les fonds publics se montent à 5,8 millions d'euros et interviennent en cofinancement de budgets des organisations professionnelles, en général à hauteur de 50 %. Le montant que ces fonds permettent de mobiliser sur cette zone peut ainsi être évalué à au moins 10 millions d'euros ;

- certains secteurs (par exemple, le secteur des vins et spiritueux) bénéficient d'un appui important (plus de 50 %, sans considérer les actions multi-filières), en phase avec leur situation de marché actuelle (deux tiers des exportations, environ) ;

- certains secteurs porteurs, mais encore insuffisamment développés sur les marchés, sont, en revanche, sous-représentés. L'effort public devrait, en conséquent, davantage porter sur ces secteurs.

De manière générale, le Comité Asie demande à être associé à l'affectation de ces budgets, notamment en ce qui concerne la délégation de service public attribué à Sopexa.

En conclusion, trois principales recommandations intéressant l'objet du présent rapport ont été émises :

« - la mise en place d'une identité commune entre les opérateurs nationaux (Ubifrance et Sopexa) doit se poursuivre et s'achever ; elle est nécessaire au renforcement de l'image France sur les événements à l'étranger, notamment sur les pavillons français des salons. Il est en outre important d'améliorer encore l'esthétique et l'attractivité de ce visuel ;

« - il convient d'organiser une concertation avec les régions et entre les organisations professionnelles pour permettre de dégager une cohérence et des synergies entre les approches centrale et régionales, ainsi qu'entre celles-ci ;

« - il convient de mettre en place un rapprochement avec le secteur du tourisme. Pour cela, il sera pris contact avec l'opérateur public responsable de cette mission : Atout France, pour considérer la mise en place d'actions en commun ».

¹ Rapport du comité Asie du 24 juillet 2013.

Vos rapporteurs spéciaux constatent que les positions de tous les rapports convergent en direction d'un **rapprochement des opérateurs publics** et proposent une **meilleure communication des marchés extérieurs avec l'amont agricole en région**.

(3) Le club des exportateurs de l'agroalimentaire USA (Service économique)

Aux Etats-Unis, une initiative similaire, initiée par le service économique a été mise en place autour du Club des exportateurs réunissant des personnalités indépendantes investies dans des entreprises agroalimentaires françaises et des acteurs des organisations nationales d'aide à l'export (personnalités indépendantes, conseillers du commerce extérieur Français, Sopexa, Ubifrance, et l'Ambassade de France - *cf.* le compte rendu du déplacement aux États-Unis en annexe IV). Autour de cette instance de concertation prennent également place des événements ponctuels dédiés à la formation de l'agroalimentaire et plus largement de l'image de la France.

(4) L'opération « Taste of France » à New-York

À titre d'exemple, « Taste of France » est une association à but non lucratif créée par la communauté française de New York dont la mission est d'offrir aux Américains la possibilité de découvrir la France au travers d'une opération qui met en avant la diversité française : gastronomie, art de vivre, tourisme, mode, culture ainsi que la technologie et l'innovation.

Organisée pour la première fois au Pier 54 à New York (quartier du Meatpacking District) en septembre 2012, la première édition du « Taste of France Show » attira plusieurs milliers de personnes en présence du ministre des affaires étrangères, Laurent Fabius. La seconde édition, les 28 et 29 septembre 2013, est organisée à Bryant Park, dans la partie centrale de Manhattan, avec l'ambition d'attirer 100 000 visiteurs sur un programme basé sur la gastronomie française, mais aussi sur l'art de vivre, le tourisme, la mode et la technologie, selon un concept préfigurant l'esprit de la « marque France ».

Programme « Taste of France » 2013

Goûter à la France au travers de sa GASTRONOMIE

De nombreuses spécialités régionales seront présentées par plus d'une cinquantaine des meilleurs chefs français, membres d'associations de renom et de notoriété mondiale tels que Les Maîtres-Cuisiniers de France et l'Académie Culinaire de France. Par ailleurs, nos sommeliers pourront conseiller le public sur le vin en fonction des plats servis.

Goûter à la France au travers de son ART DE VIVRE & SA CULTURE

Les New-Yorkais pourront venir découvrir et profiter d'un vrai week-end à la française, une expérience unique pour perfectionner leur français et leur connaissance de la culture française. Différents types d'arts seront proposés, comme les arts visuels avec la Promenade des Arts, un Marché aux Puces français inspiré des marchés aux puces parisiens, le Lounge avec la « Crème de la Crème », et bien d'autres surprises...

Goûter à la France au travers de son TOURISME

Etant l'un des pays les plus visités au monde, plusieurs régions françaises seront présentes et feront découvrir leurs richesses.

Goûter à la France au travers de sa MODE

De l'habillement aux cosmétiques, les visiteurs pourront admirer le "Made in France" sans quitter New York.

Goûter à la France au travers de sa TECHNOLOGIE & INNOVATION

Suite à la campagne de communication « Dites OUI à la France », le Taste of France Show 2013 mettra en avant les nombreuses nouvelles technologies françaises ainsi que son statut de pionnière et leader mondiale dans l'innovation, la recherche et le développement qu'a la France aujourd'hui.

Source : Taste of France

Cette manifestation, dont l'organisateur est le président du Comité Amérique du nord des conseillers du commerce extérieur, Paul Bensabat, se caractérise par un très large partenariat réunissant aussi bien les services de l'Ambassade de France, avec le conseiller technique agriculture et pêche, que la Chambre de Commerce Franco-Américaine à New York, les Associations Françaises à New York, Ubifrance, Sopexa, Atout France pour le tourisme et l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII).

Cette opération constitue donc un **laboratoire de la coordination de tous les moyens de la France** dans un objectif commun qu'il convient d'encourager mais aussi de mieux fédérer et exploiter dans le programme export de la France.

b) ... mais qui mériteraient d'être fédérées et mieux exploitées

(1) Intégrer les événements locaux dans une stratégie globale

Comme cela est illustré par les images reproduites ci-après, les logos et initiatives locales témoignent du dynamisme des opérateurs et entreprises qui soutiennent ces manifestations. Sous réserve des spécificités propres à chaque marché, il serait utile que ces événements soient pleinement intégrés à la stratégie de l'export en les signalant dans les calendriers et programmes d'export agroalimentaire et en y associant le visuel de la France.



(2) L'exemple « Eataly » : un lieu permanent dédié à la gastronomie italienne

Enfin, lors de son déplacement à New York, votre rapporteur spécial André Ferrand a été tout particulièrement sensible au dynamisme de l'agroalimentaire italien à l'export et à la manière dont les entreprises italiennes capitalisent sur l'image de leur pays pour promouvoir, sur fonds privés, leurs produits. L'exemple emblématique et remarquable de cette stratégie est le concept « Eataly ».

Eataly est une chaîne italienne de magasins de produits alimentaires fondée en 2004 par Oscar Farinetti, propriétaire d'UniEuro. Eataly a ouvert son premier point de vente au Lingotto, à Turin, en janvier 2007. Depuis, ont été créés huit boutiques et un restaurant en Italie, ainsi que neuf enseignes à Tokyo et une à New York. Ce marché permanent réunit dans un même lieu la production de petits exploitants agroalimentaires et la dégustation sur place de produits gastronomiques.

Façade Eataly à New York



Source : Eataly.

Vue intérieure du magasin Eataly réunissant produits à la vente et à la dégustation sur place



Source : Eataly

Cette **initiative purement privée**, qui s'est appuyée dans son développement sur la mode de la « Slow Food », montre que la création d'un **concept de nature populaire et quotidienne** doit reposer sur l'intégration des filières agricoles et agroalimentaires dans le choix de distribution.

Par ailleurs, cette **présence pérenne** dans un territoire d'exportation présente, par un phénomène de « flagship » (porte-étendard) et de « showroom » permanent, un avantage commercial incomparable par rapport à des manifestations ponctuelles telles que les apéritifs à la française.

Vos rapporteurs spéciaux regrettent qu'un tel concept n'ait pas été imaginé en France, notamment avec l'expertise revendiquée par Sopexa tant dans le secteur privé que public. Ils appellent l'attention des filières et des pouvoirs publics, l'État comme les régions, sur l'intérêt de **développer une présence physique sur les marchés étrangers dans lesquels la France pourrait exprimer tout son potentiel d'exportation agroalimentaire, touristique et d'attractivité du territoire.**

B. DES RECOMMANDATIONS POUR Doter l'ÉTAT DE MOYENS SOUPLES ET OPÉRATIONNELS DESTINÉS À ORGANISER LE « JEU COLLECTIF »

1. Six recommandations destinées à améliorer les conditions d'élaboration d'une stratégie commune et cohérente à l'international

Dans un point d'étape consacré à l'action du réseau d'appui à l'international, votre rapporteur spécial André Ferrand, en accord avec ses co-rapporteurs, a formulé **six recommandations destinées à améliorer les conditions d'élaboration d'une stratégie commune** et cohérente, dont la portée peut être étendue, au-delà des exportations agroalimentaires, à d'autres secteurs économiques¹.

a) Affirmer le rôle central des ambassadeurs et des services économiques

Il est proposé, au niveau local, d'instaurer clairement le « leadership » du représentant de l'État, l'Ambassadeur, afin qu'il dispose des moyens de coordonner l'action et d'assurer la synergie des différentes structures qui concourent à la promotion des exportations (*recommandation n° 11*).

En effet, comme on l'a vu précédemment, la mobilisation des acteurs locaux de l'export, publics et privés, demeure peu formalisée et dépend trop de la personnalité ou du dynamisme intrinsèque du chef de poste économique ou du représentant d'Ubifrance. Par ailleurs, à la décharge des chefs de services économiques, cette responsabilité n'est pas clairement établie dans les textes pour appuyer leur légitimité.

¹ Communication d'étape présentée le 17 octobre 2012 par André Ferrand (cf. annexe V).

b) Définir des objectifs locaux

Il convient également de traduire le volontarisme de tous les acteurs à travers un plan stratégique et un plan d'action définissant des objectifs aussi précis que possible et ne pas se contenter d'orientations générales qui auraient été transmises par l'échelon central (*recommandation n° 12*).

c) Décliner sur le plan local les accords définis à Paris

Il faut aussi s'assurer que toutes les conventions, chartes et accords, signés à Paris entre les différents acteurs, fassent l'objet de déclinaisons locales permettant une mise en œuvre plus efficace (*recommandation n° 13*).

d) Relayer l'information sur les opportunités de marché

Il est nécessaire de rechercher et d'utiliser les circuits d'information les plus opérationnels afin de transmettre aux interprofessions, filières et régions les informations sur les opportunités identifiées sur les marchés étrangers (*recommandation n° 14*).

e) Identifier les contraintes d'accès aux marchés

La priorité des services régaliens doit être d'identifier et de recenser les contraintes à l'accès aux marchés (normes sanitaires ou procédures douanières) et articuler étroitement les aspects régaliens et commerciaux afin de réduire plus efficacement ces barrières non tarifaires (*recommandation n° 15*).

À cet égard, vos rapporteurs spéciaux ont recensé la présence de 19 conseillers aux affaires agricoles dans les services économiques en Ambassade auxquels il faut ajouter 3 adjoints vétérinaires et 17 attachés sectoriels. À l'échelle du monde et des enjeux, ce nombre ne permet pas de couvrir l'ensemble des marchés.

f) Appliquer le principe de réciprocité

Enfin, vos rapporteurs spéciaux plaident pour une application stricte du principe de réciprocité dans les négociations et pour tirer le meilleur parti du levier européen (*recommandation n° 16*).

Pour la mise en œuvre concrète de ces recommandations, et pour donner un contenu au concept de « diplomatie économique » annoncé par le Gouvernement, il est proposé que le rôle central des ambassadeurs et des services économiques dans l'organisation du nécessaire « jeu collectif » des acteurs français à l'étranger soit défini par une lettre de mission signée conjointement par la ministre du commerce extérieur et le ministre des affaires étrangères.

2. Des recommandations pour partie déjà prises en compte

Parmi les six recommandations formulées en octobre 2012 destinées à améliorer les conditions d'élaboration d'une stratégie commune et cohérente d'action du réseau d'appui à l'international, les principales ont été reprises par le Gouvernement dans le cadre de la convention conclue le 31 mai 2013 entre le ministère des affaires étrangères et Bercy pour assurer cohérence et unité de l'action de l'État dans le cadre de la politique du commerce extérieur et de la diplomatie économique.

Il a ainsi été décidé :

- de confier à l'ambassadeur, avec l'appui du conseiller économique, la coordination des partenaires à travers le conseil économique ;
- d'élaborer le volet économique du plan d'action de l'ambassade, lequel définit les objectifs adaptés au contexte local (convention MAE et commerce extérieur) ;
- de transmettre par l'ambassadeur à Ubifrance toute information relative à des opportunités d'affaires.

IV. POUR UN DISPOSITIF RÉGIONAL DE SOUTIEN À L'EXPORT DES PME ET DES TPE LISIBLE ET EFFICACE

A. CONSTATS AU NIVEAU RÉGIONAL : UNE MOSAÏQUE D'ACTEURS QUI REND ILLISIBLE LE SOUTIEN AUX PME

Les régions participent très activement au développement économique et à l'internationalisation des entreprises. C'est pourquoi, sans porter atteinte à la libre administration des collectivités locales, il importe de se poser des questions sur la manière de rendre encore plus performante l'offre agroalimentaire française.

Quels axes d'amélioration seraient souhaitables pour renforcer la coordination avec l'ensemble des acteurs publics et privés qu'il s'agisse des réseaux de l'État (Ubifrance, Sopexa), des réseaux consulaires, des filières, des interprofessions, et des entreprises ?

Quelles sont les synergies développées en matière de gestion et en matière d'optimisation de l'influence sur les marchés extérieurs ? L'articulation des dispositifs publics nationaux avec l'action régionale d'appui aux exportations agroalimentaires est-elle suffisante ? Quelles seraient les voies d'améliorations envisageables au niveau régional pour mieux faire circuler l'information entre l'aval (marché à l'export) et l'amont (production agricole et agroalimentaire) ?

Pour approfondir ces questions, une table ronde réunissant l'ensemble des acteurs publics et privés de l'agroalimentaire et de l'export a été organisée le 22 février 2013 pour travailler sur deux thèmes :

- le retour d'expérience et recueil des besoins exprimés par les entreprises et opérateurs privés de l'export ;
- les synergies des acteurs institutionnels régionaux et la coordination entre offre régionale et stratégies aux niveaux national et international.

En outre, un questionnaire a été adressé aux conseils régionaux.

1. La duplication au niveau régional de la multiplicité des acteurs nationaux

a) L'État : un dispositif pléthorique ...

Au terme de ces travaux, le constat est sans ambiguïté : **les entreprises considèrent que le dispositif public est illisible**, qu'il manque de simplicité et qu'il n'y a pas d'interlocuteur clairement identifié capable d'orienter les PME et TPE vers les structures adéquates.

L'État duplique au niveau régional ses structures centrales et il en ressort un dispositif pléthorique :

- les directions régionales de l'agriculture, de l'alimentation et de la forêt (DRAAF) ;
- les conseillers internationaux des DIRECCTE ;
- les Douanes ;
- les 6 directeurs interrégionaux d'Ubifrance et leurs délégués hébergés dans chaque chambre de commerce et d'industrie régionale ;
- les 14 bureaux de la COFACE ;
- les CCEF en régions ;
- les 37 directions régionales d'OSEO, devenu Bpifrance ;
- les ambassadeurs en régions.

Répartition des six directeurs d'Ubifrance et des 25 délégués régionaux



Source : Ubifrance

En outre, il faudra également compter sur le déploiement progressif sur le territoire de mars 2013 à janvier 2014, d'une quarantaine de « chargés d'affaires internationaux » Ubifrance au sein des équipes de Bpifrance, dédiés au suivi personnalisé des entreprises à fort potentiel de croissance avec un objectif d'accompagnement de 1 000 entreprises dites « Premium » sur la période 2013-2015 dont environ 10 % d'accompagnement doivent concerner l'agroalimentaire), soit une centaine d'entreprises.

b) ... qui s'ajoute à des acteurs locaux du soutien à l'export déjà nombreux

Lorsqu'on observe depuis le terrain, la mosaïque des administrations de l'État se surajoute aux acteurs locaux vers lesquels les entreprises s'orientent plus naturellement :

- les régions ;
- le réseau consulaire ;
- les associations régionales des industries agroalimentaires (ARIA) ;
- les filières ;
- les acteurs privés, dits « opérateurs spécialisés du commerce international » (OSCI).

Au final, le constat est accablant : **les entreprises considèrent que le dispositif est illisible, et manque de simplicité.** Il n'y a pas d'interlocuteur unique capable d'orienter les PME et TPE.

2. Une montée en puissance différenciée selon les régions et leurs spécificités

a) Des compétences mises en œuvre de manière très diversifiée...

Dans ce contexte, il faut observer une montée en puissance des régions dans l'internationalisation des entreprises. Le rapport « Bentéjac-Despôts » a identifié trois explications à ce phénomène :

- les compétences reconnues aux régions en matière de développement économique ;
- leur présence à l'étranger déjà entamée à l'occasion de projets de coopération décentralisée ;
- mais aussi, et surtout, les lacunes des acteurs nationaux dans l'accompagnement des PME et TPE, soit par manque de disponibilité du réseau, soit par inadéquation des services proposés.

Aussi, les spécificités et les besoins propres à chaque région les ont conduites à mettre en œuvre leurs compétences de manière très diversifiée : sous forme associative (ERAI), de société d'économie mixte (Sud de France développement) ou encore par regroupement d'entités existantes, par exemple Bretagne commerce international.

Ensuite, les objectifs poursuivis peuvent aussi varier, qu'il s'agisse de l'hébergement et de la représentation commerciale à l'étranger (ERAI, ARD-Ile de France), de la promotion d'une marque régionale (Sud de France). Les moyens mis en œuvre demeurent aussi très divers. Certains font appel à des consultants privés, d'autre à des partenariats avec les chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger ou avec Ubifrance.

b) ... avec une présence de plus en plus affirmée des régions à l'international ...

La présence à l'étranger des régions s'est très clairement affirmée, en atteste les quelques 151 implantations ou relais recensés par la mission Bentéjac-Despôts : 151 implantations ou relais à l'étranger dont 59 bureaux physiques (27 pour ERAI) et dont 80 relais pour Bretagne commerce international.

c) ... et le développement de stratégies spécifiques

Vos rapporteurs spéciaux ont réaffirmé la nécessité de rationaliser le dispositif tout en respectant les spécificités régionales.

Ainsi, la région Languedoc-Roussillon a développé une approche intégrée et globale en créant une marque régionale « Sud de France » englobant tout le champ de l'attractivité, de l'investissement et du tourisme. À l'inverse, d'autres régions ont privilégié des approches sectorielles ou complémentaires de labels ou marques promues par le secteur privé, par exemple « Produit en Bretagne » et sa déclinaison au travers de la marque « Bretagne excellence ».

B. PROCESSUS DE RATIONALISATION ET RECOMMANDATIONS

1. Une rationalisation qui doit se poursuivre dans le respect des compétences respectives de l'État et des régions

a) Les régions ont engagé un processus de rationalisation...

Les régions ne sont pas restées à l'écart du processus de rationalisation même si elles agissent en ordre dispersé :

- la Bretagne a fusionné son agence de développement avec le service international de la CCIR ;

- des régions ont délégué leurs compétences aux CCIR (Alsace, Pays de Loire, Nord-Pas-de-Calais, Limousin, Lorraine,...) ;

- d'autres ont développé une offre de guichet unique physique ou virtuel (Rhône-Alpes, Bourgogne, Languedoc-Roussillon) ;

- enfin, des régions se sont regroupées (ex la marque « Sud-Ouest » pour l'Aquitaine et Midi-Pyrénées).

b) ... qui doit s'accompagner d'une clarification du rôle de l'État et d'une simplification de ses structures

En tout état de cause, il existe de nombreuses marges de progression. À leur actif, les régions ont déjà entamé un mouvement de rationalisation de

leur organisation, mais il doit s'accompagner d'une clarification du rôle de l'État et d'une simplification de ses structures.

Deux enseignements principaux peuvent être mis en évidence :

- le guichet unique qui devait être mis en place par les chambres de commerce et d'industrie régionales n'a pas fait l'objet du déploiement initialement envisagé dans toutes les régions ;

- les représentants de l'État en régions (préfet, DIRECCTE et DRAAF) ne sont pas identifiés comme des interlocuteurs dans la promotion de l'export par les entreprises.

Aussi, la création de Bpifrance et l'implantation de conseillers Ubifrance en région pourrait pour l'avenir constituer l'opportunité de simplifier et de mieux intégrer dans le tissu régional le dispositif de l'État. En tous cas, vos rapporteurs spéciaux l'appellent de leurs vœux dans la mesure où ce nouveau dispositif serait le complément des plans régionaux d'internationalisation des entreprises que les régions concluent avec l'État.

Une remarque doit toutefois être faite sur l'attention qu'il faudra porter à **ne pas complexifier le dispositif en créant un nouveau point d'entrée Bpifrance export**, distribuant les services de Bpifrance, de la Coface et d'Ubifrance, en veillant à ce que l'ensemble de ces acteurs ne continuent pas à assurer une présence autonome sur le terrain.

Ainsi, on pourra s'interroger sur le maintien des délégués d'Ubifrance hébergés dans les CCIR dans la mesure où des conseillers internationaux sont dorénavant affectés auprès de Bpifrance.

2. Les recommandations : s'inspirer des bonnes pratiques mises en œuvre avec succès dans les régions et les diffuser

Il est donc nécessaire de **se rassembler pour agir efficacement** et vos rapporteurs spéciaux proposent sept recommandations. Elles visent toute à **s'inspirer et diffuser les bonnes pratiques mises en œuvre avec succès dans les régions** :

- clarifier le rôle de l'Etat et de ses structures déconcentrées, la création de la BPI et l'implantation de conseillers Ubifrance constituant une opportunité de simplification et de meilleure intégration dans le tissu régional du dispositif de l'Etat (*recommandation n° 17*) ;

- reconnaître pleinement à l'échelon national et international l'action des régions dans le développement à l'export des PME et TPE (*recommandation n° 18*) ;

- associer les régions à la gouvernance, à l'élaboration de la stratégie de l'opérateur national et à la coordination des actions (*recommandation n° 19*) ;

- confier aux régions un rôle pivot dans l'articulation des dispositifs publics nationaux avec l'action régionale d'appui aux exportations agroalimentaires (*recommandation n° 20*) ;

- instaurer une diffusion des bonnes pratiques entre les régions (*recommandation n° 21*) ;

- intégrer dans la communication nationale les marques régionales qui sont des indicateurs de qualité et d'attractivité (*recommandation n° 22*) ;

- s'inspirer dans le développement de la marque France du retour d'expérience des marques régionales qui ont mis en œuvre une approche globale des fonctions de développement, d'export, d'investissements et de tourisme (*recommandation n° 23*).

TRAVAUX DE LA COMMISSION

I. EXAMEN EN COMMISSION DE LA COMMUNICATION D'ÉTAPE PRÉSENTÉE PAR M. ANDRÉ FERRAND LE 17 OCTOBRE 2012

Réunie le mercredi 17 octobre 2012, sous la présidence de M. Yvon Collin, vice-président, la commission a entendu une communication d'étape de M. André Ferrand, rapporteur spécial, sur le dispositif public de soutien aux exportations agroalimentaires (l'action du réseau d'appui à l'international à la lumière du marché chinois).

M. André Ferrand, rapporteur spécial. – En février dernier, la commission des finances nous a confié, à Christian Bourquin, Yannick Botrel, Joël Bourdin et moi-même, une mission sur le dispositif public de soutien aux exportations agroalimentaires.

Cette mission a pour objet de dresser un diagnostic de la situation à l'export des industries agroalimentaires françaises et d'évaluer l'action publique en la matière, afin de porter une appréciation sur l'utilisation des crédits budgétaires et l'efficacité du dispositif, et de proposer des améliorations. J'ai souhaité vous présenter aujourd'hui, avant la synthèse de nos travaux communs, une communication d'étape sur l'action du réseau d'appui à l'international à la lumière du marché agroalimentaire chinois et formuler quelques recommandations pour optimiser l'organisation et l'efficacité de notre dispositif public de soutien aux exportations agroalimentaires.

Cette mission de contrôle se justifie pour deux raisons. D'abord un motif budgétaire : il s'agit de savoir si le dispositif dispensé actuellement garantit une utilisation optimale des moyens alloués. Nos travaux coïncident avec l'achèvement de deux opérations :

- la réorganisation du dispositif de soutien des entreprises françaises à l'étranger, dorénavant partagé entre les services économiques, pour ce qui concerne l'exercice des missions régaliennes, et l'agence française pour le développement international des entreprises UbiFrance qui assure l'accompagnement commercial ;

- le renouvellement pour la période 2013-2017 de la délégation de service public accordée à la société Sopexa pour la promotion des produits agroalimentaires.

Nous reviendrons plus loin en détail sur les missions et le financement de ces structures, mais quelles que soient la compétence et l'efficacité des bureaux à l'étranger de ces deux opérateurs de l'État, il apparaît indispensable qu'une bonne coordination s'instaure avec l'ensemble des acteurs, qu'ils soient basés sur le territoire national (FranceAgriMer, les

réseaux consulaires, les régions) ou à l'international (l'union des chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger, les conseillers du commerce extérieur, les entreprises et prestataires délégataires de services publics, etc.).

Le fait que ces deux opérateurs relèvent chacun d'un ministère de tutelle différent, le ministre en charge de l'agriculture pour Sopexa et le ministre en charge du commerce extérieur pour Ubifrance, a justifié l'attribution du contrôle conjointement aux rapporteurs spéciaux des missions « Agriculture, alimentation, forêt et affaires rurales » et « Economie ». Il faut signaler que notre collègue Joël Bourdin a réalisé, avec Marc Massion, en 2004, un rapport d'information relatif à Sopexa dont les principales conclusions ont conduit au lancement de la première délégation de service public pour la période 2008-2012.

L'autre motif de notre mission de contrôle est économique. La dégradation de notre solde commercial, déficitaire de 71,9 milliards d'euros en 2011 après avoir atteint 52,4 milliards en 2010, est révélatrice du déficit structurel des exportations par rapport aux importations. Dans ce contexte catastrophique, il faut relever que les points forts de la spécialisation française demeurent l'industrie agricole et agroalimentaire, avec l'aéronautique et les produits liés à l'industrie du luxe. Le dynamisme des exportations agroalimentaires est illustré par une progression de 12,6 % en 2011, tirée par la croissance des ventes de boissons vers l'Asie et la hausse du prix des matières premières agricoles. Il génère un excédent de 11,6 milliards d'euros. Toutefois, hors boissons, le solde est déficitaire depuis 2004. En effet, nos exportations proviennent principalement, pour 22 % des vins et spiritueux, pour 16 % des céréales, pour 11,1 % des « animaux et viandes » et pour 10,9 % des produits laitiers.

Ce dynamisme contraste avec l'atonie des autres secteurs. Toutefois il ne doit pas masquer le recul des parts de marché mondiales de la France. En effet, la croissance française est plus faible que celle des principaux partenaires européens. Ainsi, entre 2005 et 2010, les exportations agroalimentaires de la France ont progressé en moyenne de 4 % par an, contre 5 % pour les Pays-Bas, 6 % pour l'Espagne, la Belgique et l'Italie et 7 % pour l'Allemagne.

C'est à l'occasion de l'examen des crédits de la mission « Economie » pour 2012 que, avec Christian Bourquin, nous nous étions interrogés sur l'érosion des exportations françaises en matière agricole et agroalimentaire. Il s'agit incontestablement d'un secteur dans lequel la France reste compétitive mais sa position est menacée. Encore deuxième exportateur mondial agroalimentaire à la fin des années 90, après les États-Unis, elle n'arrive, depuis 2009, qu'au quatrième rang, après ce pays, les Pays-Bas et l'Allemagne. Ainsi, l'Allemagne devance désormais la France sur les exportations de produits agroalimentaires transformés. Hors boissons, il faut souligner que la balance commerciale agroalimentaire est négative. C'est pourquoi, lors des débats du projet de loi de finances pour 2012, nous avons souhaité évaluer, dans le cadre des travaux de contrôle de la commission des

finances, l'efficacité du dispositif de soutien aux exportations agroalimentaires, en nous assurant notamment de la bonne coordination du Groupe Sopexa, qui assure la promotion internationale des produits alimentaires français, avec l'opérateur Ubifrance.

Nous n'avons pas été les seuls à nous interroger sur l'efficacité du dispositif. Déjà, en 2010, l'IGF avait rendu un premier rapport préconisant des pistes de réorganisation du dispositif et des relations entre les principaux organismes intervenant dans ce secteur : Ubifrance, Sopexa et Adepta (matériels agricoles). Sur le plan budgétaire, le constat est frappant. Le caractère interministériel et transversal du soutien de l'État à la promotion des exportations agroalimentaires françaises réside tant dans l'origine diversifiée des financements que dans l'hétérogénéité des opérateurs en charge du secteur :

- 27,5 millions d'euros de crédits sont alloués, en 2011, par le ministère de l'agriculture, selon la répartition suivante : 15,5 millions d'euros au travers des trois organismes d'appui Sopexa (13,5 millions d'euros), Ubifrance (0,7 million d'euros) et ADEPTA (1,3 million d'euros) et 12 millions d'euros via le budget de FranceAgriMer, dont plus de la moitié (63 % en 2011 contre 53 % en 2010) a bénéficié au secteur viticole, ce secteur représentant 22 % des exportations agroalimentaires ;

- en outre, environ 20 millions d'euros ont bénéficié au secteur agroalimentaire, au titre de la subvention globale du ministère de l'économie à Ubifrance.

Au total, les dépenses budgétaires en faveur de l'export agroalimentaire s'établissaient à 48 millions d'euros en 2011. Par ailleurs, la Commission européenne finance également des programmes de promotion transversale à hauteur de 46 millions d'euros par an. Enfin, il faut signaler que les collectivités territoriales, en particulier les régions, et les organisations professionnelles contribuent également de manière substantielle à la promotion de l'export agroalimentaire sans qu'un chiffre précis puisse être avancé à ce stade.

La diversité des acteurs du dispositif public de soutien pose donc la question de la synergie des trois niveaux d'intervention de l'État :

- le niveau régalién (administrations de tutelle) au travers de la direction générale des politiques agricoles, agroalimentaires et des territoires (DGPAAT) et de la direction générale du Trésor (DG Trésor) ;

- les opérateurs spécialisés dans la promotion à l'export, la Sopexa dans le cadre de la délégation de service public (DSP) et Ubifrance ;

- et, en amont, l'intervention de FranceAgriMer (FAM) en matière d'export en raison de son rôle de structuration des filières et de l'offre de produit.

Le résultat de cette absence de cohérence et d'organisation du jeu collectif est que, pris globalement, le dispositif ne garantit pas une utilisation optimale des crédits alloués. Néanmoins, il ne m'a pas semblé souhaitable, à ce stade de la mission, de préconiser la suppression de l'un ou l'autre de ces opérateurs.

Le vrai problème ne réside pas dans le nombre des intervenants, mais dans l'absence de stratégie commune. En effet, si des conventions, des chartes destinées à progresser sur tous ces points ont été signées à Paris, on se rend compte que beaucoup trop souvent, elles n'ont pas été déclinées ni mises en œuvre d'une façon opérationnelle et efficace sur le terrain.

Comme j'ai pu m'en rendre compte depuis le début de cette mission, le plan d'orientation à l'export agroalimentaire (POEAA) ne constitue pas une véritable stratégie d'action concertée et partagée par tous les acteurs. Il s'agit d'un plan développé essentiellement par l'administration du ministère de l'agriculture, sans adhésion active des autres ministères. Quant au programme « France Export », sorte d'agenda des manifestations chargé de partager les tâches, il est la résultante d'une convention de partenariat entre Ubifrance et Sopexa, s'apparentant davantage à un pacte de non agression, à un « Yalta » fragile, qu'à une stratégie de collaboration. Enfin, j'ai été surpris de voir que nombreux sont les membres locaux de ce que nous appelons « l'équipe de France de l'export » qui ne connaissent pas la « charte nationale de l'exportation ».

L'objectif commun est bien de faire en sorte que cette multitude d'acteurs se dote d'une stratégie commune et cohérente. La recommandation d'un nouveau rapport de l'IGF sur le même sujet met en évidence l'absence de « stratégie globale ». À ce stade, je constate que le nouveau Gouvernement a lancé une politique axée sur la structuration des filières, un rôle accru des régions et la mise en œuvre d'une « diplomatie économique ». À ce stade, il faut espérer que cette orientation soit effectivement mise en œuvre et apporte les résultats escomptés.

Au total, le champ d'investigation est potentiellement large car il concerne de nombreux sujets tels que :

- la structuration de l'offre proprement dite (territoire national) comme sa promotion (action à l'international) ;
- l'organisation et la coordination des moyens de l'État en France et à l'étranger ;
- la mobilisation des partenariats européens et privés dans un contexte de réduction des crédits budgétaires (à l'instar de la diminution du montant de la dotation au titre de la DSP de Sopexa) ;
- les synergies à développer entre les réseaux et les compétences de Sopexa et Ubifrance.

C'est pourquoi, nous avons décidé de nous répartir le travail. Dans le cadre des travaux classiques d'auditions, de tables rondes et de déplacements en France et à l'étranger, chaque co-rapporteur a souhaité se spécialiser sur un thème : l'organisation de l'amont et le soutien aux filières par Yannick Botrel, le bilan et les perspectives de la délégation de service public attribuée à Sopexa par Joël Bourdin, l'articulation du réseau international avec les opérateurs agroalimentaires dans les régions par Christian Bourquin et, quant à moi, le dispositif public d'appui à l'international. Naturellement, je partage l'objectif commun de contribuer à un rapport de synthèse sur la cohérence globale du dispositif et de suivi de la mise en œuvre de nos recommandations.

J'en viens maintenant à mes constats et observations sur l'action du dispositif d'appui aux exportations agroalimentaires à la lumière du marché chinois. Le choix de ce pays était pour moi une évidence : il s'agit du marché le plus dynamique dans la demande mondiale agroalimentaire. Il se présente donc comme un relais de croissance exceptionnel pour notre industrie, pour peu que nous nous donnions les moyens d'y faire connaître et consommer les produits français.

La demande en produits alimentaires de la Chine s'accroît, avec des besoins quantitatifs et des exigences qualitatives en progrès constants. Ainsi, la Chine doit nourrir 21 % de la population mondiale sur 9 % de la surface agricole utile, alors que celle-ci est grignotée par l'urbanisation et que les ressources en eau sont très inégalement réparties entre les régions agricoles. Pour ces raisons, la balance agroalimentaire chinoise était déficitaire de 34 milliards d'euros en 2011 (premier poste de déficit), alors que la balance commerciale est globalement bénéficiaire. De plus, ce déficit se creuse en raison, notamment, d'une modification de la demande alimentaire (augmentation de la consommation de produits carnés par exemple) que l'offre domestique ne parvient pas à remplir. La situation d'importateur structurel de la Chine crée ainsi des opportunités.

Une meilleure organisation du côté français apparaît nécessaire pour mieux tirer parti de ce marché à fort potentiel de développement. La Chine (hors Hong-Kong) ne compte que pour 2,6 % seulement de nos exportations agroalimentaires, avec une sur-représentation des vins et spiritueux qui représentent 60 % de ces exportations. Hors boissons, la balance agroalimentaire des échanges entre nos deux pays est négative de 88 millions d'euros sur un total d'exportation de 1 345 millions d'euros. La structure des exportations agroalimentaires françaises vers la Chine se divise entre trois secteurs : les vins et spiritueux (880 millions d'euros), les matières premières destinées à la transformation en Chine (viandes et abats de porc et volaille, poudres de lait, bois brut, orge, cuirs, plants végétaux et génétique animale) pour 430 millions d'euros et les produits transformés (épicerie, biscuits, confiserie, autres boissons,...) pour seulement 143 millions d'euros.

Les interlocuteurs économiques rencontrés ont témoigné des indéniables opportunités de marché qui existent en Chine. Pour les produits transformés, l'image « France » est un atout qui doit être mieux valorisé, sous

réserve qu'il soit possible d'importer au regard des règles sanitaires chinoises. Ainsi, les services économiques sur place nous ont fait part des marges très importantes de progression en matière de produits laitiers, d'épicerie mais aussi de charcuterie et de salaisons. Il faut signaler que ce dernier secteur n'exporte pas vers la Chine laissant ainsi le champ libre aux filières espagnoles et italiennes qui ont su mieux s'adapter aux exigences réglementaires et sanitaires propres à ce pays.

La réalité du marché chinois demeure trop méconnue des filières françaises, lesquelles sont majoritairement composées de PME insuffisamment tournées vers l'export. Celles-ci gagneraient à être fédérées, à l'exemple des filières de la viande et du secteur viti-vinicole. La réflexion stratégique des filières agroalimentaires et de leurs interprofessions vis-à-vis de l'export vers le marché chinois demanderait à être mieux soutenue, ce que commence à faire l'association nationale des industries agroalimentaires (ANIA), notamment par FranceAgriMer.

Les autorités chinoises dressent des barrières non tarifaires avec des normes sanitaires parfois non-conformes aux engagements OMC, peu transparentes et d'application variable selon les points d'entrée sur le territoire. Nous avons appris que cette instabilité juridique procède de la volonté des autorités de relever les normes, suite aux nombreux scandales alimentaires, et aussi d'une approche protectionniste, visant à réduire la concurrence générée pour les produits nationaux (amidon, produits laitiers frais, vins...). Ce contexte permet aux produits français de jouir d'une bonne réputation qu'il faut exploiter commercialement, notamment pour ce qui concerne certains aliments : la poudre de lait infantile, les protéines de lait, l'épicerie, la confiserie et le chocolat.

S'agissant des atouts et faiblesses de notre dispositif d'appui, il faut tout d'abord relever l'effort important de maillage du territoire chinois par les structures publiques et para-publiques, mais aussi par le réseau de la grande distribution. Ainsi, les distributeurs Auchan et Carrefour, sur le segment des produits transformés, nous ont-ils paru disposés à favoriser le développement de ces exportations qui représentent 2 % du chiffre d'affaires global des produits alimentaires et atteint 18 % pour les onze magasins sur 207 en Chine, où ils sont significativement présents. Il est important dans le « jeu collectif » que les « grands » puissent entraîner les « petits ».

Les difficultés auxquelles sont confrontées les exportations agroalimentaires françaises en Chine sont donc un révélateur des atouts et des faiblesses, tant de l'offre française que de son dispositif d'appui. Il ressort de cette mission une série d'observations :

- en termes d'organisation, il existe un grand nombre d'institutions chargées d'appuyer l'export et l'implantation des entreprises, mais l'effet de dispersion des moyens déjà constaté au niveau national est reproduit localement (Ubifrance, Sopexa, Régions, réseaux consulaires, conseillers du

commerce extérieur de la France, sociétés privées d'accompagnement, etc.), chaque intervenant obéissant à des logiques techniques et financières propres ;

- il faut souligner une faiblesse de l'organisation collective du dispositif et, en particulier, le manque d'élaboration d'un plan stratégique commun et cohérent pour l'ensemble des acteurs. L'animation du réseau semble dépendre de la seule initiative individuelle du chef du service économique ou d'Ubifrance, sans autorité ni légitimité officielle. En conséquence, l'activité est très inégale selon les postes diplomatiques ;

- le manque d'information en France sur les opportunités du marché agroalimentaire chinois, notamment vis-à-vis des interprofessions agricoles, conduit à une image erronée du marché et à une sous-exploitation des opportunités d'export (produits laitiers, charcuterie et salaisons, épicerie, chocolat) ;

- du fait de la très forte influence de l'administration en Chine, il est également nécessaire d'articuler les aspects régaliens et commerciaux, afin de réduire les barrières non tarifaires à l'accès au marché que sont les normes sanitaires et les procédures douanières.

Ces constats montrent la nécessité de développer une meilleure articulation du réseau international avec les opérateurs agroalimentaires dans les régions avec l'amont agroalimentaire et les filières, thèmes sur lesquels mes collègues Christian Bourquin et Yannick Botrel ont concentré leurs travaux.

Alors que des situations de redondance et de concurrence « stérile » entre opérateurs du service public peuvent subsister sur le terrain, l'organisation du « jeu collectif » doit conduire à une répartition des compétences entre Ubifrance et Sopexa, véritablement fondée sur la complémentarité des savoir-faire et une saine émulation. En effet, un peu de concurrence entre les opérateurs n'est pas inutile pour maintenir le dynamisme des équipes. Toutefois, la visite des deux principaux salons dédiés aux vins et spiritueux dans lesquels la France tenait une part prédominante (Vinexpo à Hong-Kong et Topwine à Pékin), a permis d'illustrer très concrètement la duplication des activités d'Ubifrance et de Sopexa, alors que leurs compétences sont censées être complémentaires et organisées en synergie selon le plan d'orientation des exportations agroalimentaires du ministère de l'agriculture :

- à Sopexa, la promotion de la culture alimentaire française et de l'art de vivre, la conception des stands, l'animation des salons et la formation des consommateurs dans une approche « B to C » ;

- à Ubifrance, le travail d'identification des importateurs, de mise en relation des réseaux de distribution, d'analyse et d'organisation des rencontres sur les salons, dans une optique « B to B ».

Aussi, compte tenu de la nécessité pour ces deux opérateurs de coexister, on pourrait imaginer qu'au lieu de travailler chacun de leur côté sur

la base d'une répartition géographique des manifestations, Ubifrance et Sopexa travaillent ensemble en se consacrant à ce qui constitue leur cœur de métier.

Les difficultés auxquelles sont confrontées les exportations agroalimentaires françaises en Chine sont riches d'enseignement et permettent de dégager des recommandations valables pour tout le réseau, tant en France qu'au niveau local. Il me paraît très important que des règles du jeu précises soient données aux acteurs publics et à tous ceux qui bénéficient de subventions de l'État. Il faut un capitaine d'équipe pour organiser le « jeu collectif », pour élaborer des plans d'actions concrets et opérationnels à l'international et pour assurer une articulation efficace avec les filières et régions en France.

Pour cela, je propose que le rôle central des ambassadeurs et de leurs services économiques soit défini par une lettre de mission commune du ministre de l'économie et des finances, ou de la ministre du commerce extérieur, et du ministre des affaires étrangères diffusée à l'ensemble des partenaires du dispositif d'appui public aux exportations. Ces deux ministères, ainsi que celui de l'agriculture pour ce qui le concerne, doivent être associés au suivi des plans d'action mis en œuvre par les ambassadeurs.

Ce préalable de principe me semble indispensable pour la bonne exécution des six recommandations que je formule et dont la portée peut être étendue, au-delà de la seule expérience du marché chinois, d'une part à l'ensemble du réseau et, d'autre part, à d'autres secteurs économiques :

- au niveau local, instaurer clairement le « leadership » du représentant de l'État, l'Ambassadeur, afin qu'il dispose des moyens de coordonner l'action et d'assurer la synergie des différentes structures qui concourent à la promotion des exportations ;

- traduire le volontarisme de tous les acteurs à travers un plan stratégique et un plan d'action définissant des objectifs aussi précis que possible ;

- s'assurer que toutes les conventions, chartes et accords signés à Paris entre les différents acteurs puissent connaître sur le terrain une déclinaison locale permettant une action plus efficace ;

- rechercher et utiliser les circuits d'information les plus opérationnellement capables de transmettre en France aux acteurs concernés (interprofessions, filières et régions) les informations utiles quant aux opportunités identifiées sur les marchés étrangers ;

- recenser très précisément les obstacles et les freins à l'importation (normes sanitaires ou procédures douanières) et articuler étroitement les aspects régaliens et commerciaux afin de réduire plus efficacement les contraintes à l'accès aux marchés relevant de barrières non tarifaires ;

- appliquer strictement le principe de réciprocité dans les négociations et agir en tirant le meilleur parti du levier européen.

Au terme de cette communication d'étape, je fais toute confiance à mes collègues co-rapporteurs qui ont travaillé de concert pour proposer, chacun dans son domaine de spécialisation, des recommandations qui permettront d'optimiser l'organisation et l'efficacité de notre dispositif public de soutien. Je vous remercie.

M. Yvon Collin, président. – Nous avons parfaitement compris qu'il manquait un « pilote dans l'avion » pour coordonner l'action des acteurs de l'export agroalimentaire.

M. Aymeri de Montesquiou. – Au vu des ressources agricoles qui me semblent bien plus importantes en France qu'en Allemagne et aux Pays-Bas, comment pouvez-vous expliquer les meilleures performances de ces deux pays ?

M. Edmond Hervé. – Je suis tout à fait d'accord avec votre constat sur l'éparpillement de nos structures et sur la nécessité de confier un rôle majeur à nos ambassadeurs. Mais je voudrais surtout signaler la conduite déloyale de l'Allemagne qui ne respecte pas un coût du travail minimal, ce qui constitue une véritable distorsion de concurrence. Par ailleurs, je ne comprends pas que notre pays soit déficitaire dans la production de volaille alors qu'il est indiscutable que la demande s'accroît sur ce secteur. Enfin, il me paraît primordial d'investir dans la sécurité sanitaire et alimentaire, afin de donner toutes les chances à nos industries agroalimentaires d'accéder à de nouveaux marchés.

M. André Ferrand. – La position de deuxième exportateur agroalimentaire mondial des Pays-Bas tient au fait que leur industrie est naturellement tournée vers l'export et qu'elle bénéficie d'une logistique très efficace. Il faut aussi souligner que leurs capacités d'exportation de produits transformés reposent sur leurs importations de produits bruts. Le circuit de distribution des fleurs en est un exemple puisque les fleurs produites dans le monde, mais aussi en France, transitent par le marché international d'Aalsmeer avant d'être commercialisées sur notre territoire.

Quant à l'Allemagne, comme vous l'avez souligné, le coût du travail joue un rôle certainement déterminant mais il faut ajouter que les progrès qu'elle a accomplis tiennent pour beaucoup au développement de ses industries des secteurs de la viande et des produits laitiers à destination des marchés émergents. Sur ces derniers, nous avons des progrès à faire pour que nos filières investissent pour prendre pied sur ces nouveaux marchés et surmontent les barrières réglementaires et sanitaires.

M. Yvon Collin, président. – Nous prenons acte de votre communication d'étape qui précède ainsi, sur le volet spécifique du réseau d'appui à l'international, le rapport final que vous rendrez, avec vos collègues co-rapporteurs, au début de l'année prochaine.

II. EXAMEN EN COMMISSION DU RAPPORT PRÉSENTÉ LE 10 JUILLET 2013

Réunie le mercredi 10 juillet 2013, sous la présidence de M. Albéric de Montgolfier, vice-président, la commission a entendu la communication de MM. Yannick Botrel, Joël Bourdin, Christian Bourquin et André Ferrand, rapporteurs spéciaux, sur le dispositif public de soutien aux exportations agroalimentaires.

M. Yannick Botrel, rapporteur spécial. – Je salue la présence des deux rapporteurs pour avis de la mission « Agriculture, alimentation, forêt et affaires rurales » au nom de la commission de l'économie, Renée Nicoux et Gérard César. En février 2012, la commission des finances du Sénat a confié aux rapporteurs spéciaux des missions « Economie » et « Agriculture, alimentation, forêt et affaires rurales », une mission sur le dispositif public de soutien aux exportations agroalimentaires. Je tiens à excuser notre collègue Joël Bourdin qui est en déplacement à l'étranger toute la semaine. Notre communication s'inscrit dans la continuité du premier rapport d'étape rendu par André Ferrand en octobre 2012. Nous nous sommes donnés pour objectif de dresser un diagnostic de la situation à l'export des industries agroalimentaires françaises et d'évaluer l'action publique en la matière afin de porter une appréciation sur l'utilisation des crédits budgétaires, l'efficacité du dispositif et de proposer des améliorations. À cette fin, nous avons réalisé plusieurs déplacements et conduit de nombreuses auditions.

En introduction, quelques mots sur le contexte économique de notre contrôle. Nous connaissons tous le déficit chronique de notre commerce extérieur : le solde commercial, déficitaire de 67 milliards d'euros en 2012 après 74 milliards en 2011, est révélateur du déficit structurel des exportations par rapport aux importations. De rares secteurs échappent à ce constat, parmi lesquels : l'aéronautique tout d'abord - avec un solde positif de 20 milliards d'euros en 2012 - et les produits agricoles et agroalimentaires ensuite - avec un solde positif de 11,5 milliards d'euros en 2012. Ce surplus s'explique principalement par nos exportations de vins et de boissons alcoolisées, ce qui n'est pas satisfaisant. En effet, nous constatons que la France perd année après année des parts de marché, et ce pour tous les produits agricoles et agroalimentaires. Il en résulte que notre pays, encore deuxième exportateur mondial agroalimentaire à la fin des années 1990 après les États-Unis, n'arrive depuis 2012 qu'au cinquième rang après les États-Unis, les Pays-Bas, l'Allemagne et le Brésil. Nos exportations agroalimentaires progressent moins vite que celle de tous nos concurrents : avec une moyenne de 4 % par an en six ans, contre 5 % pour les Pays-Bas, 6 % pour l'Espagne, la Belgique et l'Italie et 7 % pour l'Allemagne.

Dans ce contexte, l'enjeu stratégique que représentent les exportations agroalimentaires a suscité un intérêt croissant de la part des

pouvoirs publics. Notre mission a ainsi vu que différents rapports ont cherché, ces dernières années, à identifier des pistes de réforme. Nous avons également eu des échanges fréquents avec notre ancienne collègue Nicole Bricq, ministre du commerce extérieur, et son cabinet. J'observe que le mois dernier, dans le cadre de la modernisation de l'action publique (MAP), des recommandations ont été faites par une mission sur l'efficacité du dispositif d'appui à l'internationalisation des entreprises. Leurs conclusions sont assez proches des nôtres et j'attends du Gouvernement qu'il reprenne ces recommandations.

Le champ de notre travail n'est pas allé jusqu'à inclure les questions de compétitivité, mais nous avons bien compris qu'il s'agissait parfois d'un frein à nos exportations. Je pense tout particulièrement au coût du travail par rapport à d'autres pays de l'Union Européenne, au phénomène des travailleurs détachés ou à l'appréciation de l'euro, qui sont - bien entendu - des facteurs qui pèsent sur notre solde commercial, mais là n'était pas l'objet de notre contrôle. Notre focalisation sur le dispositif public de soutien aux exportations agroalimentaires n'interdit cependant pas de réfléchir aux autres éléments qui limitent notre dynamisme.

Je conclurai cette introduction en présentant les thèmes des trois exposés qui vont vous être faits ce matin : je présenterai plutôt l'amont et l'environnement général des filières et des entreprises exportatrices, en plaidant pour une agriculture résolument tournée vers l'export, puis André Ferrand rentrera dans les détails en faisant une présentation approfondie du dispositif national d'appui à l'export, il retracera notamment les enjeux budgétaires de ce dispositif, puis il préconisera une réforme ambitieuse de la gouvernance de ce dernier. Enfin, Christian Bourquin nous parlera du rôle des régions et en recommandant un dispositif régional de soutien à l'export lisible et efficace en direction des petites et moyennes entreprises (PME) et des très petites entreprises (TPE). Je relève à ce sujet, que lors du déplacement en Bretagne, j'ai recueilli des appréciations très positives sur l'agence Bretagne commerce international qui résulte de la fusion entre l'agence du conseil régional dédié à l'export et la chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Bretagne. Plusieurs entreprises m'ont d'ailleurs assuré ne pas connaître les structures nationales d'appui à l'export, telles qu'Ubifrance ou Sopexa. J'ai donc pu voir que l'échelon régional représentait un niveau pertinent d'intervention, et Christian Bourquin nous en parlera de manière plus approfondie tout à l'heure.

Premier enseignement de notre diagnostic de l'action publique en matière de soutien à l'export dans l'agroalimentaire : un très grand nombre d'acteurs, souvent compétents et impliqués, mais qui agissent, au mieux, de façon peu coordonnée, au pire, sans aucune coordination. Je vous en cite quelques-uns pour mémoire : Ubifrance, Sopexa et FranceAgriMer que je viens de mentionner, mais aussi Adepta, les CCI, le programme de soutien à l'export de l'Union Européenne, les régions, les douanes, les services sanitaires et vétérinaires, le réseau diplomatique ou, encore, la Coface et la Banque publique d'investissement (BPI) qui prend la suite d'Oséo à partir de

cette année. Certes, il existe un plan d'orientation à l'export agroalimentaire (POEAA), mais il n'est clairement pas suffisant en matière de coordination.

De plus, ce déficit de coordination est aggravé par l'absence de chef de file au niveau des ministères concernés. Il faut être conscient que face au ministre de l'agriculture et au ministre délégué à l'agroalimentaire, on trouve le ministre de l'économie et des finances qui a pour bras armé la direction générale du Trésor, mais on trouve aussi le ministère du commerce extérieur et le ministère des affaires étrangères. Et au milieu de tout cela évolue un délégué interministériel aux industries agroalimentaires qui, malgré toute sa bonne volonté, n'est pas en mesure d'assurer la coordination interministérielle requise. Tout au long de nos auditions, nous avons constaté que la concertation interministérielle reste assez faible et que cette absence de pilote était fort dommageable à notre dynamisme à l'export. J'ai relevé la solution retenue par les Pays-Bas, qui ont fait le choix politique de fusionner les ministères de l'économie et de l'agriculture dans une entité unique ayant autorité sur le réseau diplomatique.

J'en viens à la question de l'amont : nos auditions et nos déplacements nous ont appris que nos filières agricoles sont insuffisamment tournées vers l'export. Le fait de « chasser en meute » n'est malheureusement pas une disposition très française. Les entreprises développent en effet plutôt des stratégies individuelles, parfois même des opérations au coup par coup, et c'est pourquoi j'affirme que la culture de l'export est largement insuffisante dans les filières agricoles et les interprofessions. Une avancée récente peut être notée, avec la signature le 19 juin dernier du contrat de filière alimentaire, mais elle me semble bien timide en matière d'export par rapport aux enjeux. Nous recommandons donc de diffuser une culture de l'export dans les filières agricoles, FranceAgriMer pouvant de ce point de vue jouer un rôle majeur. Cet organisme, qui résulte de la fusion de l'ensemble des offices agricoles, pourrait ainsi contribuer à diffuser la culture de l'export dans nos filières agricoles et agroalimentaires, en structurant les filières en ce sens.

Un mot des contraintes rencontrées par les entreprises. Certaines procédures sont connues pour être lourdes et nous avons voulu vérifier ce qu'il en était. Il en résulte que les douanes font un bon travail d'accompagnement du commerce international. Outre la mise à disposition gratuite de statistiques détaillées, la direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI) informe les entreprises des démarches à accomplir pour exporter et surtout s'inscrit dans une démarche de simplification, d'allègement des formalités déclaratives et de dématérialisation des procédures douanières. Ces efforts de simplification sont salués par de nombreuses entreprises.

A l'inverse, des entreprises se sont plaintes des contraintes imposées par les services sanitaires et vétérinaires sur notre propre sol, et je ne parle même pas ici des contraintes rencontrées à l'étranger, qui peuvent parfois s'apparenter à du protectionnisme déguisé et qui nécessitent de lever les obstacles sur les marchés étrangers en utilisant sans ménagement nos instruments de défense commerciale. Pour revenir aux contraintes que nous

imposons à nos exportateurs, j'indique que c'est sans doute la contrepartie de notre ambition d'avoir les produits alimentaires les plus sûrs du monde, mais quoi qu'il en soit nous pouvons simplifier les procédures sur le terrain. Le constat est en effet partagé : les procédures sont lourdes et freinent le dynamisme des entreprises, voire les encouragent à aller exporter à partir d'autres États de l'Union Européenne.

Je souhaite évoquer rapidement trois autres points : les aides versées par l'Union européenne, les couvertures assurantielles et le sujet des infrastructures. S'agissant des aides versées par l'Union européenne pour la promotion transversale de produits, environ 50 millions d'euros par an, dont 10 millions pour la France, il me semble que les conditions imposées rendent les campagnes peu efficaces : en effet il est impossible de faire référence à l'origine nationale du produit ou même d'utiliser un symbole tel que la tour Eiffel pour ne pas discriminer les États membres entre eux. La politique commerciale européenne me paraît au total insuffisamment défensive et insuffisamment offensive : il faut moins de naïveté européenne en matière d'échanges agroalimentaires avec le reste du monde. La quasi-disparition des restitutions à l'exportation, qui s'élevaient à 10 milliards d'euros dans les années 1990, 3 milliards d'euros il y a 10 ans et 80 millions d'euros en 2012, pourrait être compensée par un renforcement des moyens alloués à la promotion.

Par ailleurs, il nous a été mentionné l'existence de difficultés rencontrées par certaines entreprises en termes de couvertures assurantielles. Ceci en dépit de l'offre gérée par la direction des garanties publiques de la Coface qui concerne cinq dispositifs : l'assurance-crédit principalement, qui permet de couvrir le risque de défaut de paiement, que la raison soit politique ou commerciale, mais aussi l'assurance risque exportateur, l'assurance change, l'assurance investissement et, enfin, l'assurance prospection. L'assurance-crédit représente 60 des 80 milliards d'euros du total des encours de ces garanties publiques, mais elle profite surtout à de gros contrats, une trentaine d'entreprises concentrant plus des trois quarts du total des encours. La Coface semble donc peu tournée vers les PME et faiblement réactive, ainsi des entreprises ayant essuyé des refus ont dû recourir à des compagnies d'assurance étrangères, néerlandaises en particulier.

Pour ce qui concerne les infrastructures, comme le montre l'exemple des Pays-Bas, il s'agit d'un point essentiel et nos installations routières, ferroviaires et portuaires doivent permettre de relever ce défi de s'appuyer sur des plateformes logistiques d'envergure internationale.

Enfin, j'en arrive à la concurrence destructrice entre Ubifrance et Sopexa. La défaillance dans la gouvernance que j'ai relevée tout à l'heure se décline dans les opérateurs puisque le ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt (MAAF) a son instrument Sopexa, tandis que la direction générale du Trésor exerce sa tutelle sur Ubifrance.

Ubifrance, qui a pris en 2004 la suite du Centre français du commerce extérieur (CFCE), est censé assurer un accompagnement commercial sur les marchés étrangers tandis que la société pour l'expansion des ventes des produits agricoles et alimentaires (Sopexa), société anonyme créée en 1961, communique et organise des événements tels que des « semaines françaises » ou des opérations de promotion en magasin ou lors de salon. En réalité, les deux structures se concurrencent et transgressent régulièrement les accords qu'elles concluent pour se répartir leurs champs d'intervention respectifs. Ces redondances sont inacceptables, surtout qu'elles peuvent aussi concerner FranceAgriMer.

Le bilan des deux opérateurs est incertain : Ubifrance rend principalement compte de son volume d'activité mais pas de ses résultats effectifs et, à ce jour, le bilan de la délégation de service public attribué à Sopexa pour la période 2008-2012 n'a toujours pas été communiqué au ministère de l'agriculture malgré des demandes répétées ! Pourtant la délégation de service public (DSP) accordée à Sopexa pour la promotion des produits agroalimentaires a bien été renouvelée pour 2013-2017, mais avec un montant modeste de 9 millions d'euros par an. En termes de message, la communication de Sopexa semble peu lisible, le « B to C » est délaissé alors que la communication grand public est un enjeu sur de nombreux marchés étrangers. En outre, cette société anonyme travaille de plus en plus pour des opérateurs étrangers, ce qui pose question au regard du rôle qui lui est dévolu par la DSP.

Pour conclure, je formule sept recommandations. Dans le cadre d'une stratégie concertée, nous devons pouvoir en arriver à un pilotage cohérent du dispositif, qui permette un dialogue interministériel effectif et efficace. Il nous faut ensuite assurer, a minima, une coordination entre les nombreuses structures qui concourent à la promotion des exportations. Dans le même ordre d'idées, il est même possible d'aller, a maxima, vers un opérateur unique chargé de la promotion et de l'accompagnement, mais en le plaçant dans ce cas sous une double tutelle du ministère de l'économie et des finances (MINEFI) et du MAAF. Plus spécifiquement, nous demandons que les procédures de certification sanitaires et vétérinaires soient, le plus possible, simplifiées et dans la mesure du possible dématérialisées. Cette simplification maximale devra bien évidemment se faire dans le respect des règles internationales et européennes. La DGDDI doit être partie prenante à part entière du dispositif de soutien à l'export. Il faut donc l'associer à l'équipe de France de l'export. Nous devons tourner davantage l'amont vers l'international, en structurant les filières dans ce sens, notamment grâce à la mobilisation de FranceAgriMer. Il nous faut préparer la fin de la délégation de service public à Sopexa en 2017. Se défaire de Sopexa est peu réaliste, surtout à court terme d'abord parce que la DSP court jusqu'en 2017, ensuite parce que des liens historiques et institutionnels existent entre cette entreprise et le ministère de l'agriculture, voire plus largement avec le monde agricole français. Pour mémoire, j'indique que les actionnaires actuels de cette société

anonyme sont la plupart des interprofessions agricoles, les coopératives agricoles, la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA), le Crédit agricole, Sofiprotéol ou encore Unigrains. En dépit de cette situation, il demeure toutefois possible de remettre en question le fonctionnement actuel, en optimisant l'efficacité des actions conduites et en imposant une complémentarité harmonieuse avec les autres opérateurs du soutien public aux produits agricoles et agroalimentaires.

Nous avons un rendez-vous historique et nous ne devons pas le manquer, il en va de l'avenir de notre agriculture et de notre économie.

M. André Ferrand, rapporteur spécial. – Je salue à mon tour la présence des deux rapporteurs pour avis de la commission de l'économie, Renée Nicoux et Gérard César. Je remercie mon collègue Yannick Botrel pour son exposé, dont je partage le constat et les propositions pour améliorer la culture de l'export dans le monde agricole. Sa présentation de l'action de Sopexa et d'Ubifrance fait office de transition vers la partie qu'il me revient de vous présenter et qui s'intitule « Pour une réforme ambitieuse de la gouvernance nationale de l'appui aux exportations agroalimentaires » et on pourrait ajouter : pour une réforme courageuse car il s'agit de bousculer les situations établies. Ce sujet constitue le prolongement naturel du point d'étape consacré à l'action du réseau d'appui à l'international à la lumière du marché agroalimentaire chinois que je vous avais présenté le 17 octobre de l'an dernier. Pour mémoire, j'avais alors proposé une série de six recommandations destinées à améliorer les conditions d'élaboration d'une stratégie commune et cohérente, dont la portée peut être étendue, au-delà de la seule expérience du marché chinois, d'une part à l'ensemble du réseau et d'autre part à d'autres secteurs économiques.

Il s'agissait d'abord, au niveau local, de consacrer clairement le « leadership » du représentant de l'État, l'Ambassadeur, afin qu'il dispose des moyens de coordonner l'action et d'assurer la synergie des différentes structures qui concourent à la promotion des exportations car c'était loin d'être le cas.

Il s'agissait ensuite de traduire le volontarisme de tous les acteurs à travers un plan stratégique et un plan d'action définissant des objectifs aussi précis que possible.

Je proposais de s'assurer que toutes les conventions, chartes et accords, signés à Paris entre les différents acteurs, fassent l'objet de déclinaisons locales permettant la réalité de leur mise en œuvre.

Enfin, il me semblait nécessaire de rechercher et d'utiliser les circuits d'information les plus opérationnels afin de transmettre aux interprofessions, filières et régions les informations utiles quant aux opportunités identifiées sur les marchés étrangers.

Aussi, je me félicite du fait que ces recommandations aient été reprises par le Gouvernement, dans le cadre d'une convention conclue entre le

ministre des affaires étrangères et celui du commerce extérieur, s'agissant notamment de confier à l'Ambassadeur avec l'appui du Conseiller économique la coordination des partenaires à travers les conseils économiques, nouvellement créés, grâce à l'intervention de Laurent Fabius, ministre des affaires étrangères, dans le cadre de la diplomatie économique et d'élaborer le volet économique du plan d'action de chaque ambassade, lequel définit les objectifs adaptés au contexte local.

J'en viens maintenant au cœur de mon propos qui comprendra d'abord des constats sur le dispositif actuel, puis des considérations sur le contexte actuel qui me semble favorable au lancement d'une réforme ambitieuse, indispensable pour notre pays compte tenu de la situation économique actuelle. Je terminerai par la présentation de scénarios de réforme et de recommandations assorties de cas pratiques pour leur application.

Le constat de nos interlocuteurs est unanime : le dispositif actuel de soutien à l'export agroalimentaire se caractérise par la dispersion des moyens publics, l'éparpillement des opérateurs sectoriels et une gouvernance verticale en « tuyaux d'orgue » ou en « silo ».

Cet état de fait réside tant dans l'origine diversifiée des financements que dans l'hétérogénéité des opérateurs en charge du secteur.

Le ministère de l'agriculture a consacré 27,5 millions d'euros au travers des trois organismes d'appui Sopexa (13,5 millions d'euros), Ubifrance (0,7 million d'euros), ADEPTA (1,3 million d'euros) et 12 millions d'euros via le budget de FranceAgriMer.

En outre, environ 20 millions d'euros ont bénéficié au secteur agroalimentaire au titre de la subvention globale du ministère de l'économie à Ubifrance.

La diversité des acteurs du dispositif public de soutien pose donc la question de la synergie des trois niveaux d'intervention de l'État : le niveau régalien (administrations de tutelle), les opérateurs spécialisés dans la promotion à l'export (la Sopexa dans le cadre de la délégation de service public (DSP) et Ubifrance) et FranceAgriMer (FAM) en raison de son rôle de structuration des filières et de l'offre de produit dont il conviendrait en effet de rendre son action plus effective dans le domaine.

En outre, il faut signaler que les collectivités territoriales, en particulier les régions, et les organisations professionnelles contribuent également de manière substantielle à la promotion de l'export agroalimentaire. Et il ne faut pas négliger le rôle du ministère des affaires étrangères et des CCI françaises à l'étranger pour la partie internationale du dispositif d'appui.

S'agissant de la gouvernance au niveau national, nos auditions et déplacements nous ont permis de constater que le secteur de l'agroalimentaire se caractérisait historiquement par un manque de cohérence au niveau ministériel et stratégique, entre l'agriculture et le commerce extérieur, qui a cristallisé le débat sur la relation conflictuelle qu'entretiennent Ubifrance et

Sopexa. Il en a résulté des chevauchements de compétences et un échec des tentatives de coordination et de répartition géographique. Concrètement, si des conventions, des chartes destinées à progresser sur tous ces points ont été signées à Paris, on se rend compte que beaucoup trop souvent, elles n'ont pas été déclinées ni mises en œuvre d'une façon opérationnelle et efficace sur le terrain.

Comme j'ai pu m'en rendre compte depuis le début de cette mission, le plan d'orientation à l'export agroalimentaire (POEAA) ne constitue pas une véritable stratégie d'action concertée et partagée par tous les acteurs et, quant à lui, le programme « France Export », est la résultante d'une convention de partenariat entre Ubifrance et Sopexa s'apparentant davantage à un pacte de non agression, sorte de « Yalta » géographique de partage du monde, qu'à une véritable stratégie de collaboration. Aussi, j'ai été surpris de constater sur le terrain que les opérateurs, au lieu de se consacrer chacun aux fonctions dans lesquelles ils sont spécialisés, étaient amenés à dupliquer les mêmes fonctions.

Un schéma complexe illustre cette redondance des actions et la nécessité de clarifier les compétences de chaque acteur notamment en matière d'organisation de salon et d'accompagnement vers les professionnels ou vers les consommateurs. Cette situation est la résultante d'une partition géographique des rôles au lieu d'une répartition fonctionnelle. Normalement l'accompagnement « B to B », la compétence générale d'organisation de stand et la promotion de l'image France devait revenir à Ubifrance alors que le cœur de métier de Sopexa réside dans le marketing, l'image, l'accompagnement vers le consommateur, le « B to C » et la promotion en point de vente, par exemple l'apéritif à la française qui est une opération réussie.

Au lieu de cela, « tout le monde fait tout » chacun dans son coin, au risque d'une dilution des deniers publics et d'incohérences de calendriers que nous avons constaté sur le terrain.

Alors que des situations de redondance et de concurrence « stérile » entre opérateurs du service public peuvent subsister sur le terrain, l'organisation du « jeu collectif » doit conduire à une répartition des compétences entre Ubifrance et Sopexa fondée sur la complémentarité des savoir-faire et une saine émulation. Mais il apparaît trop souvent qu'aucune mutualisation des moyens n'est à l'œuvre.

Cette situation est d'autant plus regrettable que les dotations budgétaires diminuent : 9 millions d'euros par an pour Sopexa en 2013 au lieu de 13,5 millions d'euros en 2012. Sans mutualisation des moyens, nous courrons le risque du saupoudrage et de l'abandon de certaines missions. D'ores et déjà, la DSP attribuée à Sopexa pour la période 2013-2017 ne lui permet plus d'assurer sa mission première de promotion auprès du grand public, à moins que la tutelle recentre la Sopexa sur son cœur de métier. C'est un avis communément partagé, sans remettre en cause les compétences de cette entreprise privée.

Pour en venir aux perspectives d'évolution, je dois prendre acte de la volonté de réforme dont fait preuve le Gouvernement et notamment Nicole Bricq, ministre du commerce extérieur. Je note une réelle prise de conscience gouvernementale pour mettre en place une nouvelle stratégie associant filières, régions et diplomatie économique. Je constate également une réelle mobilisation interministérielle qui s'est manifestée par l'adoption par les ministres de l'agroalimentaire et du commerce extérieur d'un plan commun pour l'export agroalimentaire.

En outre, dans le cadre de la modernisation de l'action publique (MAP), le rapport Bentéjac-Despôts sur l'évaluation des dispositifs de soutien à l'internationalisation des entreprises a préconisé la création d'une grande entité unique « France international » réunissant Ubifrance, AFII ainsi que les CCI et les régions. Les contours de cet ensemble sont certainement à expertiser mais cette proposition va dans le bon sens. J'ai moi-même proposé, sur la base d'un projet identifié aux Pays-Bas, le regroupement de nos agences dans une implantation commune qui serait une « maison de la France ».

Mais je constate que, en marge des actions conduites par Ubifrance ou Sopexa, se développent une multitude d'initiatives spécifiques à l'agroalimentaire. Certes, celles-ci ne sont pas nécessairement coordonnées ou soutenues, mais elles démontrent que, dans des logiques de projets, la promotion de l'agroalimentaire français constitue un « vrai produit d'appel » pour la France : comité Asie, Club des exportateurs de l'agroalimentaire USA, « French gourmet » à Hong-Kong ou « Taste of France » à New-York.

Il reste à construire un concept attractif de l'excellence alimentaire française, comme les Italiens ont pu le faire autour du goût et de la simplicité et les Espagnols autour des tapas et de la fête. Sur ce point, le bilan de Sopexa peut sembler inachevé car le positionnement marketing de l'agroalimentaire français ne semble pas clairement défini.

Enfin, pour en venir à mes recommandations, il me semble, à la lumière de l'expérience, que les dysfonctionnements et les errements constatés ne pourront être remis en cause sans une réforme ambitieuse et courageuse.

Dans les trois scénarios de réforme que j'ai identifiés, le premier me semble voué à l'échec. En effet, dans un statu quo amélioré entre agriculture et commerce extérieur, il faut prendre en considération le fait que la situation actuelle résulte déjà de l'empilement de déclarations d'intention, de conventions et de chartes qui n'ont pas été suivies d'effets. Pourquoi cela fonctionnerait-il mieux à l'avenir sans réforme de structure ?

A l'inverse, dans un second scénario, une éviction des opérateurs sectoriels, Adepta, Sopexa, dédiés à l'agriculture est-elle concevable ? Sur un plan strictement rationnel, oui. De nombreux secteurs industriels ne disposent pas d'opérateurs sectoriels spécifiques à l'export et ont recours soit à des opérateurs privés, soit à Ubifrance. Mais il est aussi vrai que des raisons historiques et culturelles font de Sopexa un acteur de référence dans le monde

agricole. En outre ses prestations dans le secteur délimité du marketing et de la promotion « B to C » ne sont pas remises en cause.

Aussi, dans le troisième scénario, je propose une reconfiguration du dispositif d'appui autour d'un opérateur commun de référence, dans le respect de l'acquis et des compétences sectorielles. L'expérience passée montre que sans réforme ambitieuse de gouvernance, les pratiques n'évoluent pas. Pour des raisons budgétaires, pour mutualiser les moyens et pour mettre en cohérence les actions, le recours à l'opérateur de référence du commerce extérieur doit être privilégié, tout en conservant les compétences acquises par Sopexa, lequel n'est d'ailleurs pas un opérateur de l'État mais un prestataire privé agissant sous délégation.

Il est d'ailleurs dans l'esprit de la loi organique relative aux lois de finances que l'export soit considéré comme une mission interministérielle à laquelle le ministère de l'agriculture serait associé au ministère du commerce extérieur, ce dernier demeurant naturellement le chef de file de l'export. Mais, cela suppose naturellement que les acteurs de l'agriculture (ministère, Sopexa,...) acceptent un nouveau schéma de tutelle et de gestion.

Il faut certes se féliciter du travail commun réalisé par les ministères de l'économie et de l'agriculture, notamment dans le cadre du plan export agroalimentaire, mais compte tenu de la réduction généralisée des crédits alloués, il convient de travailler sur des axes de mutualisation pour l'application de cette stratégie commune au niveau des opérateurs. Aussi, sans remettre en cause dans l'immédiat la DSP accordée à Sopexa et l'action du ministère de l'agriculture, il est proposé de renforcer la coordination de l'action de Sopexa avec Ubifrance dans le cadre d'une labellisation Ubifrance obligatoire pour toutes les actions menées à l'étranger, comme cela se fait déjà pour certaines CCI françaises à l'étranger et ainsi que le préconise le rapport de l'inspection générale des finances (IGF) relatif à l'industrie agroalimentaire.

Le scénario ici présenté prend acte de la position centrale de la composante Agrotech de l'opérateur Ubifrance pour l'appui aux exportations agroalimentaires, lequel aurait pour vocation de mutualiser toutes les actions en associant Sopexa pour ce qui relèverait de la DSP. Ce schéma présente plusieurs avantages.

Au niveau politique et ministériel, il permet de reconnaître au ministère de l'agriculture un lien de tutelle formel sur Ubifrance dans le cadre de la stratégie commune du plan export agroalimentaire au même titre que le ministère du commerce extérieur. Nous obtiendrions une meilleure lisibilité de la politique mise en œuvre.

Au niveau stratégique, ce schéma conduit à s'appuyer sur l'opérateur dédié à l'export Ubifrance, ou toute autre structure issue d'un regroupement, par exemple « France international », comme pivot de la traduction des orientations définies par les ministères de tutelle. Cela doit permettre une meilleure coordination des actions à mener.

Enfin, au niveau opérationnel sur le terrain, ce schéma a pour effet d'inscrire tous les acteurs dans une démarche obligatoire de travail en commun et de mutualisation des connaissances et des compétences pour une meilleure utilisation des deniers publics.

Christian Bourquin abordera la question spécifique des régions.

Pour conclure cette partie, j'en viens maintenant à mes recommandations que j'assortirai de cas pratiques de mise en œuvre. Je propose six recommandations qui vont également dans le sens esquissé par Yannick Botrel :

Faire le choix d'une réforme ambitieuse du dispositif public de soutien aux exportations agroalimentaires ; Reconfigurer la gouvernance de l'export agroalimentaire autour d'un opérateur commun de référence dédié au commerce extérieur ; Prendre en compte et clarifier le périmètre des compétences sectorielles et géographiques sous labellisation des actions et gestion des DSP par l'opérateur commun de référence ; Communiquer sur les marchés extérieurs d'une seule voix, celle de la France, et non au titre du ministère de tutelle ou d'un opérateur particulier ; Mutualiser les moyens par une mise en commun concrète des logos, matériels de promotion, fichiers existant ainsi que de la conception des nouveaux outils dans le cadre de la « Marque France » ; Coordonner les actions sur le plan fonctionnel, géographique et calendaire avec les opérateurs nationaux, les régions et les réseaux consulaires.

Mais ces recommandations ne doivent pas rester lettre morte et celles-ci doivent trouver à s'appliquer dès à présent sur des projets concrets. Ainsi, ai-je identifié quatre cas pratiques que notre nouvelle stratégie doit soutenir.

En premier lieu, elle doit inspirer et diffuser les bonnes pratiques mises en œuvre par les initiatives diverses (« comité Asie », club des exportateurs de l'agroalimentaire USA, « French gourmet », « taste of France » à New-York) et les appuyer au plus haut niveau de l'État.

En deuxième lieu, elle doit intégrer dans la stratégie de promotion de l'export les plateformes logistiques et vitrines commerciales reconnues à l'exemple du marché d'intérêt national de Rungis qui doit être soutenu pour mieux saisir les opportunités d'exportation ou de réexportation.

En troisième lieu, notre stratégie doit associer au développement de la « Marque France » la gastronomie et l'excellence alimentaire française en vue de développer un concept novateur actuel et attractif de la nourriture française à l'international comme l'Italie et l'Espagne ont su le faire.

En quatrième lieu, il faut rendre opérationnelle la nouvelle gouvernance et lui fixer comme objectif la promotion de l'agroalimentaire français à l'exposition universelle Milano 2015 « Nourrir la planète. Energie pour la vie ».

Il s'agit pour nous d'organiser le jeu collectif public et privé. Je dois reconnaître que cette approche n'est pas dans nos gènes et c'est pourquoi il me semble important que l'éducation nationale soit associée, à travers ses programmes, à une sensibilisation plus grande des jeunes générations à l'aspect économique de la mondialisation et aux opportunités données à notre pays par le commerce international.

Je vous remercie et je passe à présent la parole à Christian Bourquin.

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – Je remercie Yannick Botrel et André Ferrand pour leurs recommandations relatives aux volets agricole et national de la gouvernance de l'appui à l'export et nous avons des identités de vues tant sur les constats que sur les recommandations, par-delà la diversité de nos positions politiques.

Il me revient maintenant de vous présenter la troisième partie de cette communication consacrée au volet régional de notre mission, que j'ai intitulée « Pour un dispositif régional de soutien à l'export des PME et TPE lisible et efficace ».

Pour ma part, j'ai souhaité axer mes travaux sur l'articulation des dispositifs publics nationaux avec l'action régionale d'appui aux exportations agroalimentaires. En effet, les régions participent très activement au développement économique et à l'internationalisation des entreprises. C'est pourquoi, sans étudier spécifiquement la politique des régions, respectant en cela la libre administration des collectivités locales, je me pose, comme beaucoup d'entre vous, de nombreuses questions sur la manière de rendre encore plus performante l'offre agroalimentaire française à l'étranger.

D'abord, notre système est-il optimal ? Quels axes d'amélioration seraient souhaitables pour renforcer la coordination avec l'ensemble des acteurs publics et privés qu'il s'agisse des réseaux de l'État (Ubifrance, Sopexa), des réseaux consulaires, des filières, des inter-professions, et des entreprises.

Quelles sont les synergies développées en matière de gestion et en matière d'optimisation de l'influence sur les marchés extérieurs ? L'articulation des dispositifs publics nationaux avec l'action régionale d'appui aux exportations agroalimentaires est-elle suffisante ? Quelles seraient les voies d'améliorations envisageables au niveau régional pour mieux faire circuler l'information entre l'aval (marché à l'export) et l'amont (production agricole et agroalimentaire) ? Cela relève d'une réelle complexité organisationnelle qui débouche sur beaucoup d'incohérence.

Pour approfondir ces questions, j'ai participé avec mes collègues à plusieurs déplacements en France et à l'étranger, mais j'ai aussi organisé, le 21 février dernier à Montpellier, une table ronde réunissant l'ensemble des acteurs publics et privés au niveau régional de l'agroalimentaire et de l'export pour travailler sur deux thèmes : le retour d'expérience et recueil des besoins exprimés par les entreprises et opérateurs privés de l'export ; les synergies des

acteurs institutionnels régionaux et la coordination entre offre régionale et stratégies aux niveaux national et international.

Le constat est sans ambiguïté : les entreprises considèrent que le dispositif public est illisible, qu'il manque de simplicité et qu'il n'y a pas d'interlocuteur clairement identifié capable d'orienter les PME et TPE vers les structures adéquates. C'est sévère.

Il faut se rendre à l'évidence, la mosaïque des administrations de l'État se surajoute aux acteurs locaux vers lesquels les entreprises s'orientent plus naturellement : la région, le réseau consulaire, les associations régionales des industries agroalimentaires (ARIA), les filières, et aussi les acteurs privés, dits « opérateurs spécialisés du commerce international » (OSCI).

De son côté, l'État duplique au niveau régional ses structures centrales et il en ressort un dispositif encore plus pléthorique. Je les cite : les directions régionales de l'agriculture, de l'alimentation et de la forêt (DRAAF), les conseillers internationaux des DIRECCTE, les douanes, les six directeurs interrégionaux d'Ubifrance et leurs délégués hébergés dans chaque chambre de commerce et d'industrie régionale, les quatorze bureaux de la COFACE, les conseillers du commerce extérieur de la France (CCEF) en régions, les trente-sept directions régionales d'OSEO, devenu BPI, qui accueilleront les conseillers internationaux d'Ubifrance et les ambassadeurs en régions. J'en oublie sûrement !

Parallèlement, il faut observer une montée en puissance des régions dans l'internationalisation des entreprises pour plusieurs causes, notamment du fait des compétences reconnues aux régions en matière de développement économique, de leur présence à l'étranger déjà entamée à l'occasion de projets de coopération décentralisée, mais aussi, et surtout, du fait des lacunes des acteurs nationaux dans l'accompagnement des PME et TPE, soit par manque de disponibilité du réseau, soit par inadéquation des services proposés.

Aussi, les spécificités et les besoins propres à chaque région les ont conduites à mettre en œuvre leurs compétences de manière très diversifiée : sous forme associative (ERAI), de société d'économie mixte (Sud de France développement) ou encore par regroupement d'entités existantes, par exemple Bretagne commerce international.

Ensuite, les objectifs poursuivis peuvent aussi varier qu'il s'agisse de l'hébergement et de la représentation commerciale à l'étranger (ERAI, ARD-Ile de France), de la promotion d'une marque régionale (Sud de France). Les moyens mis en œuvre demeurent aussi très divers. Certains font appel à des consultants privés, d'autres des partenariats avec les chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger ou avec Ubifrance. Au final, la présence à l'étranger des régions s'est très clairement affirmée, on constate quelques 151 implantations ou relais recensés par la mission Bentéjac/Despôts.

Pour ma part, je voudrais réaffirmer la nécessité de rationaliser le dispositif tout en respectant les spécificités régionales. Ainsi, la région

Languedoc-Roussillon a développé une approche intégrée et globale en créant une marque régionale publique « sud de France » englobant tout le champ de l'attractivité, de l'investissement et du tourisme. A l'inverse, d'autres régions ont privilégié des approches sectorielles ou complémentaires de labels ou marques promus par le secteur privé, par exemple « Produit en Bretagne ». Cette diversité n'empêche pas que chacune de ces voies soient des réussites dans leur domaine.

Toutefois, nous avons aussi relevé, à travers nos travaux, de nombreuses marges de progression. A leur actif, les régions ont déjà entamé un mouvement de rationalisation de leur organisation, mais il doit s'accompagner d'une clarification du rôle de l'État et d'une simplification de ses structures. Ainsi, j'ai retiré de nos auditions deux enseignements : le guichet unique qui devait être mis en place par les chambres de commerce et d'industries régionales n'existe pas et les représentants de l'État en régions (Préfet, DIRECCTE et DRAAF) ne sont pas identifiés comme des interlocuteurs dans la promotion de l'export par les entreprises. De ce point de vue, nous ne saurions nous contenter de l'existant, même amélioré.

Aussi, la création de la BPI et l'implantation de conseillers Ubifrance en région pourrait pour l'avenir constituer l'opportunité de simplifier et de mieux intégrer dans le tissu régional le dispositif de l'État. En tous cas, je l'appelle de mes vœux dans la mesure où ce nouveau dispositif serait le complément des plans régionaux d'internationalisation des entreprises que nous concluons avec l'État.

Il est donc nécessaire de se rassembler pour agir efficacement et j'en viens maintenant à mes recommandations. Au nombre de six, elles visent toutes à mettre en œuvre un principe qui m'a servi de ligne guide : « s'inspirer et diffuser les bonnes pratiques mises en œuvre avec succès dans les régions ».

Mes recommandations sont les suivantes :

1) il faut reconnaître pleinement, à l'échelon national et international, l'action des régions dans le développement à l'export des PME et TPE ;

2) il apparaît maintenant nécessaire d'instaurer une diffusion des bonnes pratiques entre les régions pour mutualiser les retours d'expériences réussies ;

3) les régions doivent être associées à la gouvernance, à l'élaboration de la stratégie de l'opérateur national et à la coordination des actions ;

4) il serait pertinent de confier aux régions un rôle pivot dans l'articulation des dispositifs publics nationaux avec l'action régionale d'appui aux exportations agroalimentaires, en lien avec les agences régionales de développement et BPIFrance ;

5) il n'y a pas de contradiction à intégrer dans la communication nationale les marques régionales. Au contraire, celles-ci sont des marqueurs de

qualité et d'attractivité complémentaire d'une marque commune France. Cela ne pose d'ailleurs pas de problème pratique dans l'organisation des salons ;

6) enfin, il y aurait tout avantage à s'inspirer dans le développement de la marque France du retour d'expérience des marques régionales qui ont expérimenté une approche globale des fonctions de développement, d'export, d'investissements et de tourisme. A ce titre, « Sud de France » peut-être considéré comme un laboratoire, à l'échelle régionale, du concept international que souhaite développer la mission pour la marque France. C'est une marque publique qui représente 3 200 entreprises régionales, 7 500 produits alimentaires. Une marque produit un flux aller et retour, car les personnes qui souhaitent se rendre sur un territoire le font avec le souvenir d'avoir dégusté un bon produit. L'agriculture est un remarquable générateur d'investissements et de transformation d'un territoire en une destination touristique.

M. Albéric de Montgolfier, président. – Merci à nos rapporteurs spéciaux pour ces exposés complets qui débouchent sur des propositions directes et concrètes de réforme pour être plus efficace et lisible.

M. François Patriat. – Je souscris à ce panorama exhaustif et partage les recommandations formulées par nos rapporteurs.

Je constate aussi que tout le monde veut tout faire avec le sentiment pour chacun de bien faire. C'est un trait caractéristique de notre organisation territoriale, avec la clause de compétence générale, or quand tout le monde veut tout faire globalement on fait mal. Vous faites donc bien de vouloir clarifier notre gouvernance car depuis 2002, la France a perdu 185 milliards d'euros à l'export, et donc des emplois, puisque chaque milliard représente en gros 15 000 emplois. La taille des entreprises est insuffisante pour l'export, seulement 5 % de nos PME sont actives à l'international. Je pense qu'il y a une vraie déficience de nos services économiques à l'étranger en matière d'accompagnement des PME et TPE notamment dans le secteur agricole.

Les produits agroalimentaires ainsi que le vin sont le fer de lance de nos exportations : le vin et le patrimoine sont des atouts pour le tourisme. Mais on traite mal le vin dans notre pays ! Interdire toute communication au prétexte de la prévention de l'alcoolisme est tout simplement une aberration économique et culturelle. Quand je pense que certains veulent instaurer une taxe comportementale sur l'alcool alors qu'il faudrait promouvoir notre production et nos exportateurs, autant se tirer une balle dans le pied ! C'est un constat de lucidité, nous devons défendre notre production et nos emplois.

M. Jean-Paul Emorine. – Je voudrais remercier nos collègues pour leurs interventions et j'indique que je partage leurs analyses et leurs orientations. Il faut tout d'abord relativiser notre perte de classement dans les exportations agroalimentaires car, somme toute, la France ne représente que 1 % de la population mondiale et 0,7 % de la surface agricole mondiale. Vos préconisations me conviennent car cela me rappelle des situations intolérables de concurrence frontale entre des groupes publics français à l'étranger qui ont

conduit à la perte de marchés : la RATP face à la SNCF ou AREVA contre EDF par exemple. A cet égard, vous faites donc bien de vouloir réintégrer la Sopexa dans un dispositif commun de soutien à l'export sans pour autant supprimer l'action de cette entreprise. La critique de Sopexa est un vieux serpent de mer, sans faire disparaître cet organisme il faut pouvoir l'intégrer dans un opérateur commun.

En revanche, je précise que je suis défavorable au développement de la mode qui consiste pour un pays à s'identifier comme une marque. Je pense qu'il faut plutôt travailler sur le terme d'« appellation » qui permettrait à la France d'y insérer ses atouts culturels que sont la mode, le patrimoine, la gastronomie et le tourisme.

Par ailleurs, je voudrais indiquer que Rungis est certes une plateforme remarquable mais que celle-ci est surtout une porte d'entrée plus importante pour les importations que pour les exportations. Enfin, je voudrais conclure en plaidant pour une représentation des chambres d'agriculture dans le futur dispositif et pour une reconnaissance du ministère du commerce extérieur comme futur chef de file.

M. Gérard César. – Je félicite nos rapporteurs pour leur excellent travail tout en précisant que je siège au conseil d'administration d'Ubifrance et que le rôle de cet opérateur est aussi très important pour le déploiement des volontaires internationaux en entreprise (VIE) qui contribuent au rayonnement de nos entreprises dans le monde.

Tout comme l'ambassadeur doit être le chef de file de notre dispositif à l'étranger, je souscris pleinement à un recentrage de l'action de Sopexa sous l'égide de l'opérateur commun de l'export. Votre scénario doit donc être suivi.

En région aussi, l'ensemble doit être simplifié car il faut aussi se garder du foisonnement d'initiatives dont on peut douter de l'efficacité. Quand on voit que certains départements se lancent également à l'international, avec quels moyens de tels projets ont-ils une chance de réussite. Ne nous dispersons surtout pas. Il y a donc des progrès à faire : supprimer les situations de concurrence inutiles et parler d'une seule voix à l'étranger.

M. Jean-Claude Frécon. – Je salue le volontarisme exprimée par nos rapporteurs et je les soutiens. Ils nous ont apporté un éclairage précis et très documenté. Il faut rassembler ces structures pour éviter la dispersion des moyens, mais aussi pour faire des économies d'échelle. Ce ne sera pas facile : chacun voudra bien évidemment garder sa marque et naturellement Sopexa ne sera pas enclin à abandonner l'affichage de son sigle dans les campagnes promotionnelles, mais elle devra s'y résoudre si elle veut continuer à œuvrer pour le service public. Par ailleurs, je rejoins les réticences de Jean-Paul Emorine face au développement de l'idée de « marque France ». J'aurais, enfin, une remarque concernant les compétences de nos ambassadeurs car je pense que tous ne sont pas forcément sensibilisés à l'aspect économique de leur fonction, et il ne faudrait pas se priver des compétences apportées par le secteur privé.

M. Jean Germain. – Je rejoins les félicitations adressées à nos collègues. Je me demande comment expliquer la montée en puissance de l'Allemagne et des Pays-Bas. Par ailleurs, je souhaite formuler une remarque concernant le vin. Je partage l'opinion de François Patriat selon laquelle ce produit doit faire l'objet d'une meilleure approche : il s'agit d'un élément de notre culture et de notre patrimoine.

M. François Fortassin. – Je voudrais féliciter à mon tour les rapporteurs spéciaux. Je tiens à nuancer le rôle que l'on espère voir jouer par les diplomates. Ces derniers n'ont pas de formation commerciale et n'ont pas d'appétence particulière pour les enjeux économiques. A l'exception de la signature de grands contrats, ils ont même l'idée que cela pourrait nuire à leur image. De même, les attachés commerciaux dans les ambassades ne sont pas de très grande qualité. S'agissant des modèles nationaux d'organisation, j'invite à s'inspirer de l'Italie et pas seulement de l'Allemagne et des Pays-Bas.

M. Francis Delattre. – Je me suis rendu récemment en Allemagne : leurs succès reposent sur plusieurs facteurs. J'observe tout d'abord qu'il n'y a plus d'Allemands dans les fermes allemandes, mais une main-d'œuvre étrangère. De plus, leur agriculture est structurée différemment, avec de très grandes exploitations par exemple. Une anecdote : dans ma circonscription, les fleuristes sont livrés chaque matin par des livreurs néerlandais. En outre, nous devons nous poser la question de la culture d'organismes génétiquement modifiés (OGM). Le port de Lorient dispose d'une logistique qui permet d'ores et déjà d'importer du soja génétiquement modifié en provenance des Amériques. Dans ce débat, il ne faut pas surestimer les risques réels de contamination par les OGM, surtout concernant le maïs.

Mme Marie-France Beaufile. – Notre réunion traite des exportations agroalimentaires, pas des OGM !

M. Albéric de Montgolfier, président. – Je note que les ressources publiques des différents opérateurs dont nous avons parlé sont des dotations budgétaires et que les rapporteurs spéciaux recommandent des réformes précises.

M. Yannick Botrel, rapporteur spécial. – Je souhaite répondre aux questions relatives à l'action régionale. Il convient d'observer une grande inégalité entre les régions françaises en matière de soutien aux exportations. Certaines régions ont une image très marquée, reconnue à l'international. A l'inverse, d'autres sont beaucoup plus discrètes. La Bourgogne, chère à François Patriat, représente un cas de figure particulier puisqu'il s'agit à la fois d'une région et d'un vin renommé. En réponse à Jean Germain, j'indique que les Pays-Bas sont certes un petit pays par leur superficie mais ils ont pris des mesures fortes : leur réussite doit beaucoup à la fusion des ministères de l'économie et de l'agriculture dans une structure unique et au regroupement de tous les opérateurs dans une grande agence nationale dédiée à l'exportation. Ils disposent également du plus grand port européen tourné vers l'extérieur, avec

un taux de contrôle extrêmement faible, de l'ordre de 0,4 % des importations par exemple. La plupart de nos concurrents témoignent d'une présence plus claire et plus lisible que la France dans les grands salons internationaux. Lors du Salon international de l'agroalimentaire (SIAL) qui s'est tenu à Villepinte l'année dernière, nous avons pu voir l'écart entre les pavillons turc, italien ou allemand et ceux des différents opérateurs français. Nous souffrons d'un manque d'approche collective. En outre, il est vrai que l'Allemagne bénéficie d'un coût du travail bien plus réduit, notamment pour ses productions animales. Cependant, ce facteur n'est pas l'unique motif de la compétitivité allemande. Nos voisins disposent en effet de ressources alternatives qui profitent à leurs agriculteurs, à l'instar de la méthanisation. Cet atout vient se conjuguer à un cadre institutionnel plus performant. La supériorité de l'Allemagne, c'est donc un tout.

M. André Ferrand, rapporteur spécial. – Pour prolonger la réponse de Yannick Botrel, j'ajoute que les Pays-Bas se caractérisent par une culture du consensus et du travail en équipe qui, alliée à leur sens reconnu du commerce, produit de remarquables résultats à l'international. D'ailleurs, si nous arrivions à exploiter pleinement l'atout que représente la plateforme de Rungis, nous pourrions les égaler en matière de produits alimentaires de qualité comme ils ont su se construire une plateforme de réexportation des fleurs pour toute l'Europe. D'ores et déjà 10 % du chiffre d'affaires de Rungis concerne l'export, soit 800 millions d'euros sur 8 milliards d'euros.

S'agissant de l'Allemagne, il ne faut pas oublier qu'elle bénéficie non seulement d'un coût du travail incomparablement plus bas pour ce qui concerne les ouvriers agricoles, mais aussi de l'héritage, dans l'ancienne Allemagne de l'Est, des grandes fermes organisées selon le modèle productiviste soviétique.

Enfin, je voudrais rappeler que nous avons aussi la chance de posséder des ambassadeurs de grande qualité et que les profils changent. Je suis persuadé que la diplomatie économique n'est pas un slogan mais une orientation nouvelle de notre présence à l'étranger. Il faut y croire.

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – Je remercie mes collègues pour leur soutien et je conclurai en formulant trois questions : aurons-nous le courage de faire cette réforme profonde de nos structures et habitudes ? Saurons-nous cibler les bons produits et les bons pays ? Pourrions-nous soutenir nos entreprises car c'est d'elles que nous devons tirer la croissance et l'emploi ?

A l'issue de ce débat, la commission donne acte de leur communication à MM. Yannick Botrel, Joël Bourdin, Christian Bourquin et André Ferrand, rapporteurs spéciaux et en autorise la publication sous la forme d'un rapport d'information.

ANNEXES

ANNEXE I : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES ET CHRONOLOGIE DE LA MISSION

1) Personnes rencontrées lors des auditions et des déplacements

Auditions à Paris :

Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt : MM. Guillaume Garot, ministre chargé de l'Agroalimentaire, Jean-Philippe Dop, conseiller technique, Eric Allain, directeur général des politiques agricoles, agroalimentaires et des territoires (DGPAAT), Mmes Marie-Hélène Le Hénaff, sous-directrice chargée des échanges internationaux, Odile Dupuis, chef du bureau de la promotion internationale

Ministère du commerce extérieur : M. Pierre Lellouche, secrétaire d'État chargé du commerce extérieur, Mme Nicole Bricq, ministre du commerce extérieur, MM. Yohann Petiot, chef de cabinet adjoint, et Vincent Aussilloux, conseiller économique, Mme Anna Lipchitz, conseillère technique chargée de la politique commerciale et des règles du commerce international

Délégué interministériel aux industries agroalimentaires et à l'agroindustrie : M. Philippe Rouault, délégué, puis M. Alain Berger, délégué

Mission sur l'évaluation des dispositifs de soutien à l'internationalisation des entreprises, dans le cadre de la modernisation de l'action publique (MAP) : MM. Alain Bentéjac, Jacques Desponts et Cyrille Rogeau

Direction générale des douanes et droits indirects : M. Jean-Michel Thillier, sous-directeur du commerce international, Mmes Claire Lefèvre, chef du département des statistiques et des études économiques et Laurence Jaclard, chargée des relations institutionnelles

Direction générale de l'alimentation : MM. Patrick Dehaumont, directeur général, Jean-Luc Angot, directeur général adjoint, Eric Zunino, sous-directeur de la politique de l'alimentation, Mme Sophie Palin, adjointe du sous-directeur, MM. Philippe Gonzales, sous-directeur du pilotage des ressources et des actions transversales, Bruno Saimour, chef du service d'inspection vétérinaire et phytosanitaire aux frontières et Mme Catherine Collinet, responsable de la brigade nationale d'enquêtes vétérinaires et phytosanitaires

Direction générale du Trésor : Mme Corinne Darmaillacq, chef du pôle commerce extérieur

FranceAgriMer : MM. Fabien Bova, directeur général et Patrice Germain, directeur des relations internationales, Raymond Gène de Cucurull, chef de service chargé des affaires internationales au sein de la direction de l'international et Jean-Philippe Dop, alors chef de service chargé de l'appui aux exportateurs au sein de la direction de l'international

Ubifrance : MM. Christophe Lecourtier, directeur général, Benoît Tarche, chef du département produits, équipements et technologies agroalimentaires (« AGROTECH »)

Sopexa : M. Jean-Michel Lemétayer, président, Mme Cécile Bassot, directrice générale, M. Philippe Nauche, directeur marketing et stratégie

Association nationale des industries agroalimentaires (ANIA) : M. Jean-René Buisson, président, Mmes Diane Doré chargée des exportations, Elsa Chantereau chargée des relations publiques, Anaïs Maury chargée de mission

Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA), M. Xavier Beulin, président de la FNSEA et Mme Nadine Normand, chargée des relations parlementaires

Alliance des coopératives agricoles (ACOOA) - Coop de France : MM. Philippe Mangin, président, Yves le Morvan, directeur général et Mme Irène de Bretteville, chargée des relations parlementaires

Coface : MM. Christophe Viprey, directeur des garanties publiques, et Nicolas de Buttet, directeur de l'arbitrage Europe

Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA) : M. Fabrice Perrier, chargé des assurances automobile, particuliers et « ACPS » (artisan commerçant et professions de services), et Mme Ludivine Azria, chargée des relations avec le Parlement

Groupama : M. Jean-Michel Peres, directeur opérationnel

Euler Hermes : M. Alexis Prevesianos, directeur grands groupes et institutions, et Mme Frédérique Vernerey-Alliaume, chargée des engagements

Comité Asie : M. Michel Nalet, Directeur général communication et relations extérieures du groupe Lactalis et Président de la commission développement des exportations de l'Association Nationale des Industries Alimentaires (ANIA)

Centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII) : M. Matthieu Crozet, conseiller scientifique en charge du programme « Analyse du commerce international », professeur d'économie, et Mme Charlotte Emlinger, économiste

Auditions lors de déplacements :

1) Déplacement aux Pays-Bas des 22 et 23 mai 2012

Ambassade de France : MM. Pierre Ménat, ambassadeur, Bernard Boidin, chef du service économique, Gérard Tournier, consul général à Amsterdam

Administrations néerlandaises en charge du soutien public aux exportations : MM. Roald Lapperre, directeur général de l'agriculture au ministère des affaires économiques, de l'agriculture et de l'innovation, DG Agriculture, et Wilfred Mohr, directeur de l'agence EVD chargé des programmes publics d'appui à l'exportation.

Table ronde avec les membres et partenaires de l'équipe de France de l'export : M. Marcel Guinchard et Mme Patricia Schneider, président et directrice de la Chambre de commerce et d'industrie franco-néerlandaise, M. Didier Debrosse, président de la section Pays-Bas des CCEF, Mme Corinne Rivollier, ancienne directrice Ubifrance-Pays-Bas, M. Michel Cywinski, nouveau directeur Ubifrance-Pays-Bas, Mme Frédérique Lefèvre, directrice Bénélux de l'AFII, Mme Fabienne Javault directrice Atout France et M. Damien De Koninck, directeur de SOPEXA Bénélux

Rencontre avec des acteurs du secteur agroalimentaire néerlandais : M. Thijs Hendrix, président-directeur général de Hendrix Genetics, Mme Tjitske Brouwe, président-directeur général de Vinoblesse, M. Chris Plasier, président-directeur général de la Société Bongrain et président de la guilde des fromagers des Pays-Bas, Mme Anne-Marie Nulle, porte-parole de Food Valley International, MM. Dick Veerman, journaliste du secteur agroalimentaire et animateur de « Foodblog », Van der Hilst, chargé de mission chez Ubifrance et Damien De Koninck, SOPEXA

Rencontre de professionnels français (72 participants dans le pavillon de la France) et étrangers lors de la visite du salon international des marques de distributeurs « PLMA 2012 – Amsterdam »

2) Déplacement en Chine du 2 au 8 juin 2012

Voir le compte rendu de déplacement en annexe III

3) Déplacement en Bretagne des 27 et 28 septembre 2012

Conseil Général des Côtes d'Armor : Mme Monique Le Clezio, première vice-présidente, MM. Christian Coail vice-président, Hervé Tanguy directeur général adjoint des services, Joël Ollivier directeur « Agriculture, espaces ruraux et naturels et Jean-Yves Quéré chargé des questions agricoles,

Services de l'État : MM. Philippe Hercouët, directeur régional adjoint de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt, et Sylvain Réallon, chef du service régional de l'économie des filières agricoles et agroalimentaires.

Agence « Bretagne commerce international » : MM. Gilles Falc'huen, président, Patrick Cadiou, directeur.

Table ronde avec des professionnels : groupe Cooperl-Arc Atlantique, MM. Patrice Drillet, président, Jean-Michel Mauboussin directeur commercial, GLON-Sanders (groupe Sofiprotéol), Paul Lopez, directeur général et Eric Philippe directeur volailles, groupe Le Helloco, Pierre Le Helloco président-directeur général et Mme Estelle Tanguy, directrice générale, Tilly-Sabco, M Daniel Sauvaget président-directeur général

Autres rencontres :

Union des Coopératives de Paimpol et de Tréguier (UCPT), marque « Prince de Bretagne », Président : M. Gilbert Brouder, Directrice: Anne-Marie L'Aminot directrice générale

Groupe Amice-Soquet, M. Jean-Jacques Amice, président-directeur général

Fipêche-Celtarmor-Pêcherie d'Armorique-Halios (groupe Le Graët) : M. Bertrand Desplat, président-directeur général de Celtarmor

Société vitrée d'abattage « Jean Rozé », M. Dominique Langlois, président-directeur général

Loc Maria (groupe Galapagos), M. Jérôme Tacquard, directeur général

Solarenn « Les maraîchers du pays rennais », M. Christophe Rousse, président

Sill, M. Gilles Falc'hun, président, M. Vincent Chamaret, directeur.

4) Déplacement à Montpellier les 21 et 22 février 2013

Visite de l'entreprise Co fruid'oc à Mauguio : M. Didier Crabos, dirigeant

Visite de l'entreprise Paul Mas : M. Jean-Claude Mas, dirigeant

Visite de l'entreprise Médithau : M. Florent Tarbouriech, dirigeant

Table ronde du 22 février : voir le compte rendu en annexe II

5) Déplacement à Bruxelles les 9 et 10 avril 2013

Commission européenne : MM. Georg Haeusler et Gwilym Jones, respectivement directeur de cabinet et chargé des affaires juridiques et de la promotion internationale au cabinet de M. Dacian Ciolos, commissaire européen en charge de l'agriculture et du développement rural, Frank

Hoffmeister, directeur de cabinet adjoint du commissaire Karel de Gucht en charge du commerce, Joao Aguiar Machado, Mme Flavia Bernardini, MM. Ricardo Varanda Ribeiro, Paulo Luciano et Mme Maria Fladl, respectivement directeur général adjoint, directrice de l'agriculture et de la pêche, chargé du suivi de l'agriculture, chargé des enjeux sanitaires et phytosanitaires et chargée de la politique commerciale agricole à la direction générale du commerce, et M. Vincent Cordonnier, chargé de la politique commerciale à la direction générale de l'agriculture et du développement rural

Parlement européen : Mme Tokia Saïfi et M. Michel Dantin, députés européens

Représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne : MM. Jean-Paul Thuillier, ministre conseiller pour les affaires économiques, et Philippe Duclaud, délégué aux affaires agricoles

Comité des organisations professionnelles agricoles et Confédération générale des coopératives agricoles (COPA-COGECA) : M. Arnaud Petit, directeur

Food&drink Europe : Mmes Mella Frewen, directrice générale, Roxane Feller, directrice du département économie et M. Louis Hinzen, chargé des questions économiques

Représentation des régions de l'Ouest (Bretagne, Poitou-Charentes et Pays de la Loire) à Bruxelles : Mmes Morgane Lesage, responsable, Agnès Trarieux, chargée des politiques agricoles, et Martine Allais responsable de la représentation de la région Bretagne

Représentation de la région Languedoc-Roussillon à Bruxelles : Mme Inès Bellus, responsable

Représentation des régions de Pyrénées-Méditerranée : M. Mathieu Hinceval, responsable

6) Déplacement en Haute-Normandie les 6 et 7 juin 2013

A Rouen :

Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF) : Mmes Edith Vidal, directrice régionale, Anne Perret, directrice régionale adjointe, MM. Dominique Desrus, chef du service régional de l'alimentation, Thierry Girault, chargé de mission IAA et Franck Martinais, responsable du pôle FranceAgriMer

Direction régionale des douanes et droits indirects : Mme Sandra Francerie-Delieu, chef du pôle d'action économique et M. Yannick Théard, inspecteur des douanes en charge de la cellule conseil aux entreprises, la Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL), M. Igor Kisseleff, directeur régional adjoint

Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) : M. Marc Glita, chargé de mission développement économique, Mme Caroline Marc, chargée de mission et M. Boris Pillon chargé de mission

Direction départementale de la protection des populations (DDPP) de l'Eure : M. Benoît Léger, chef du service de l'alimentation

Ubifrance : M. Cyrille Leveaux, délégué interrégional Nord-Ouest

Haropa - Grand Port Maritime de Rouen (GPMR) : MM. Philippe Deiss, directeur général et Manuel Gaborieau, délégué commercial.

Sénalia : MM. Jean Jacques Vorimore président et administrateur de l'association générale des producteurs de blé (AGPB), Laurent Martel, directeur général, Gilles Kindelberger, directeur exploitation céréales, Marc Blaiset, responsable logistique et Mme Camille Tubiana, responsable des relations institutionnelles de l'AGPB

Table ronde avec des entreprises : MM. Christophe Comby, directeur adjoint de SIMAREX (SIlo MARitime d'EXportation), Richard Dupont, responsable export de Davigel (groupe Nestlé), Alain Blossenville, président de la coopérative agricole « Terre de Lin », Frédéric Monchablon, directeur des silos du groupe Soufflet à Rouen, Jean-Michel Henry, directeur des relations extérieures

Au Havre :

Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF) : MM. Dominique Desrus, chef du service régional de l'alimentation, Christian Cottureau, adjoint au chef de pôle du service d'inspection vétérinaire et phytosanitaire aux frontières (SIVEP)

Direction départementale de la protection des populations (DDPP) de Seine-Maritime : M. Benoit Tribillac, directeur départemental et Mme Amélie Schell, adjointe au chef du service Sécurité sanitaire des aliments d'origine animale (SSAOA)

Banque publique d'investissement (BPI) : M. Stéphane Duval, directeur régional adjoint, ex-directeur régional adjoint d'Oséo

Haropa - Grand Port Maritime du Havre (GPMH) : MM. Jean-Louis Le Yondre, président du conseil de développement du GPMH et de TRAMAR, Philippe Aubourg, directeur de la communication de Haropa, Mmes Nathalie Wagner, responsable de la Division Marketing et Estelle Sieurin, chargée du marketing spécialisé « Reefer »

Table ronde avec des entreprises : MM. Luc Lefèvre, directeur commercial, et Stéphane Leydier, responsable communication et marketing de SEAFRIGO, Olivier Wauters et Antoine Le Garrec, gérants de CAPGEL, Stéphane Taillandier, responsable logistique de Traiteurs de Paris, et Thierry Dhal, secrétaire général du syndicat des transitaires havrais (STH)

2) Chronologie de l'activité de la mission

Dates et lieux	Rapporteurs spéciaux concernés	Evénements
28 février 2012 Sénat et parc des expositions	Y. Botrel J. Bourdin C. Bourquin A. Ferrand	Notification de l'objet de la mission aux ministères concernés (agriculture et commerce extérieur)
	Y. Botrel J. Bourdin A. Ferrand	Visite du salon de l'agriculture et entretiens avec les dirigeants de Sopexa, de FranceAgriMer, de l'ANIA, de la FNSEA et des coopératives agricoles
3 avril 2012 Paris	C. Bourquin	Envoi d'un questionnaire aux présidents de région relatif aux actions que celles-ci soutiennent dans le secteur de l'export agroalimentaire
11 avril 2012 siège d'Ubifrance et Bercy	Y. Botrel J. Bourdin C. Bourquin A. Ferrand	Visite et auditions au siège d'Ubifrance, suivies d'un entretien avec M. Pierre Lellouche, secrétaire d'État et auditions de la DG Trésor et des Douanes
2 mai 2012 siège de Sopexa et Sénat	Y. Botrel J. Bourdin C. Bourquin A. Ferrand	Auditions au Sénat du Délégué interministériel aux industries agroalimentaires, de la DG politiques agricoles, agroalimentaires et territoires et de FranceAgriMer , suivies d'une visite et d'auditions au siège de Sopexa
22 et 23 mai 2012 déplacement aux Pays-Bas (La Haye et Amsterdam)	Y. Botrel J. Bourdin C. Bourquin A. Ferrand	Déplacement axé sur le benchmarking européen : - le salon agroalimentaire d'Amsterdam ; - une table ronde avec l'équipe de France de l'export (services économiques, ambassades, Ubifrance, Sopexa, Atout France, AFII, CCI, CCE) ; - une audition de l' administration néerlandaise en charge du soutien aux exportations des Pays-Bas, premier exportateur agroalimentaire européen .
28 mai au 6 juin 2012 Déplacement en Chine (Hong Kong,	A. Ferrand	Déplacement sur le marché asiatique , notamment pour les actions de promotion de Sopexa (Canton du 2 au 3 Juin) et d'Ubifrance (Pékin du 4 et 5 juin) dans une optique d'analyse comparative entre les deux opérateurs, et table

Shanghai et Pékin)		ronde avec l'équipe de France de l'export
25 au 27 juin 2012 déplacement au Maroc (Casablanca)	C. Bourquin	Déplacement à Casablanca, dans le cadre de ses fonctions de président de la région Languedoc-Roussillon, afin d'inaugurer le bureau du dispositif régional de soutien à l'export agroalimentaire « Sud de France » et de rencontrer l'équipe de France de l'export
27 et 28 septembre 2012 déplacement en Bretagne	Y. Botrel	Rencontres avec des entreprises pour comprendre les atouts et les faiblesses de nos filières agricoles et agroalimentaires dès le stade de l'amont tout en faisant le point sur l'organisation locale des services de l'État et leur articulation avec les services du conseil régional, à travers par exemple l'agence « Bretagne commerce international »
21 et 22 février 2013 déplacement à Montpellier	C. Bourquin A. Ferrand	Table ronde dédiée au « soutien aux exportations agroalimentaires dans les régions » en présence des services déconcentrés de l'État et les représentants des filières (région Languedoc-Roussillon)
24 octobre 2012 déplacement à Villepinte	Y. Botrel J. Bourdin A. Ferrand	Visite du salon international de l'agroalimentaire ou « SIAL 2012 »
6 et 7 juin 2013 déplacement en Haute-Normandie	J. Bourdin	Outre le sujet de l'articulation entre les services de l'État et les différents opérateurs de l'export , il a été question du rôle des infrastructures en effectuant une visite des ports de Rouen et du Havre.

ANNEXE II : ACTES DE LA TABLE RONDE DU 22 FEVRIER 2013 SUR LE DISPOSITIF RÉGIONAL D'APPUI AUX EXPORTATIONS

Introduction

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – Mesdames et Messieurs, mon cher collègue, outre mes fonctions de président de notre région Languedoc-Roussillon, c'est plus particulièrement en ma qualité de sénateur que j'ai le plaisir de vous accueillir aujourd'hui.

En effet, la commission des finances du Sénat m'a confié le soin de conduire une mission d'information sur le dispositif public de soutien aux exportations agroalimentaires avec mon collègue André Ferrand, co-rapporteur des crédits de la mission « Economie » et qui me fait l'honneur de sa présence, ainsi que nos collègues sénateurs Yannick Botrel et Joël Bourdin, co-rapporteurs des crédits de la mission « Agriculture », qui n'ont pu venir aujourd'hui.

Cette mission a pour objet de dresser un diagnostic de la situation à l'export des industries agroalimentaires françaises et d'évaluer l'action publique de l'État en la matière afin de porter une appréciation sur l'utilisation des crédits budgétaires et l'efficacité du dispositif. Nous avons engagé un cycle d'auditions et de visites depuis maintenant un an. André Ferrand s'est tout particulièrement attelé au volet international du réseau d'appui à nos exportations, dont il est un spécialiste reconnu, et a d'ores et déjà versé au débat des propositions pour renforcer l'efficacité de notre « diplomatie économique ».

Pour ma part, j'ai souhaité axer mes travaux sur l'articulation des dispositifs publics nationaux avec l'action régionale d'appui aux exportations agroalimentaires. En effet, les régions participent très activement au développement économique et à l'internationalisation des entreprises. C'est pourquoi, sans que la mission parlementaire que je mène porte spécifiquement sur la politique des régions, respectant en cela la libre administration des collectivités territoriales, je me pose, comme beaucoup d'entre vous, de nombreuses questions sur la manière de rendre encore plus performante l'offre agroalimentaire française à l'étranger. Voilà le cadre de travail que je vous propose.

À partir de cette thématique, des questions se posent. D'abord, notre système est-il optimal ? Quels axes d'amélioration seraient souhaitables pour renforcer la coordination avec l'ensemble des acteurs publics et privés qu'il s'agisse des opérateurs de l'État, des réseaux consulaires, des filières, des interprofessions, et des entreprises ?

Quelles sont les synergies développées de gestion et d'optimisation de notre influence sur les marchés extérieurs ? L'articulation des dispositifs publics nationaux avec l'action régionale d'appui aux exportations agroalimentaires est-elle suffisante ? Quelles seraient les voies d'améliorations envisageables au niveau régional pour mieux faire circuler l'information entre l'aval, le marché à l'export c'est-à-dire la production agricole et agroalimentaire ?

Ces problématiques sont de la première importance car l'export est devenu un objectif majeur du redressement productif de notre pays. En 2012, le déficit commercial de notre pays s'est élevé à 67 milliards d'euros. Ce chiffre est en baisse par rapport à 2011 où il s'établissait à 74 milliards d'euros mais illustre la priorité que nous devons donner au commerce extérieur comme relais de croissance pour nos entreprises et pour l'emploi. Avec mes collègues, nous avons noté que les ventes agricoles et agroalimentaires constituaient un atout formidable pour notre agriculture et notre industrie. Avec 11,5 milliards d'euros d'excédents en 2012, il s'agit du deuxième poste excédentaire de la balance commerciale après l'aéronautique. Pour la région Languedoc-Roussillon, les produits agricoles et de l'industrie agroalimentaire constituent les deux premiers postes d'exportations, devant les produits chimiques, parfums et cosmétiques. Si la région enregistre un solde déficitaire import-export de 500 millions d'euros en matière de production agricole, la filière des fruits et légumes est très dynamique avec notamment le marché Saint-Charles international. Les produits des industries agroalimentaires dégagent un excédent commercial de 500 millions d'euros. Au total, l'agroalimentaire reste à la première place des secteurs de l'industrie manufacturière de la région.

Aussi, je tiens à remercier chacun des intervenants d'avoir accepté de venir nous aider à répondre à la question centrale qui est de savoir comment nous devons nous y prendre pour être plus performant collectivement à l'export.

Pour la bonne organisation des échanges, je vous propose que cette table ronde soit divisée en ateliers.

Un premier atelier, qui se déroulera jusqu'à 11 heures, porte sur un thème pour lequel la parole doit revenir aux acteurs principaux de l'export, c'est-à-dire les producteurs et les entreprises. Ce premier thème s'intitule « Retour d'expérience et recueil des besoins exprimés par les entreprises et opérateurs privés de l'export ». Seront appelés à s'exprimer sur ce point :

- Languedoc-Roussillon Industrie Agroalimentaire (LRIA) : Mme Brigitte Bouillut, déléguée générale
- Coop de France LR : M. Italo Pitis
- Saint Charles Export : M. Jean-Pierre Bourquin
- Foncalieu (groupe coopératif) : M. Michel Bataille
- UCCOAR- Val d'Orbieu : M. Bertrand Girard

- Arcadie : M. Bernard Kimel
- M. Fabrice Rieu : vice Président vins du Roussillon, négociant
- Cémoi, M. Lionel Dufau, directeur général
- L'Olivie : M. Pierre Vialla
- Fromagerie de Hyelvas : Mme Florence Pratlong
- ARTERRIS : MM. Christian Reclus et Hervé Cifaï, directeurs.

La seconde séquence, de 11 heures à 12 heures 30, portera sur le thème suivant « Synergie des acteurs institutionnels régionaux, coordination entre offre régionale et stratégies aux niveaux national et international ». Les orateurs seront :

- DRAAF : MM. Pascal Augier, directeur, et Matthieu Grégory, directeur adjoint
- DIRECCTE : M. Pierre Fabre, Responsable export au Pôle Entreprises - Economie - Emploi
- UBIFRANCE : MM. Benoît Tarche et Marc Fortier, directeur inter-régional et de Mme Claudia Lelong
- Banque publique d'investissement : Mme Françoise Guétron-Gouaze, directrice régionale d'OSEO
- SOPEXA : M. Philippe Nauche, directeur marketing et stratégie
- Douanes : MM. Alain Bar, Directeur Interrégional des Douanes, et Laurent HARAZIN, chef du pôle action économique de la direction régionale
- Sud de France développement : M. François Fourier, directeur
- CCIR : M. Fabien Leroux, directeur
- ERAI (Région Rhône-Alpes) : M. Pierre-Jean Baillot, directeur général adjoint, qui nous fait le plaisir de venir partager avec nous, à l'initiative de mon collègue André Ferrand, certaines bonnes pratiques développées en Région Rhône-Alpes.
- Pour la Chambre régionale d'agriculture : M. Givat interviendra également.

Je remercie également ma collaboratrice, Marie Tchakerian, directrice de la ruralité, de l'agriculture et de l'économie littorale, qui a œuvré à rendre possible cette rencontre.

Comme vous le voyez, nous sommes très nombreux. Aussi, au sein de chaque séquence les intervenants pourront présenter dans une très courte intervention liminaire leurs principales observations.

Ensuite, au cours des débats, nous pourrons être amenés à vous demander des précisions. Les participants à l'autre séquence pourront également réagir à leur convenance.

M. Ferrand, souhaitez-vous indiquer les points sur lesquels vous souhaitez avoir des réponses ?

M. André Ferrand, rapporteur spécial. – Je voudrais simplement dire que je suis très heureux d’avoir la chance d’écouter une telle assemblée de responsables de ce secteur sur lequel nous travaillons. Je suis quant à moi plus au fait de notre organisation à l’étranger, et j’ai beaucoup à apprendre en ce qui concerne l’organisation en France et en particulier dans les régions. J’ai déjà quand même un certain a priori, celui de penser qu’il est très important de simplifier le dispositif en régions. Comme nous souhaiterions que notre rapport serve à quelque chose, il nous faut dégager des pistes aussi concrètes que possible, et c’est dans cet esprit-là que je souhaite vous entendre. Je voudrais apporter une précision à ce que Christian Bourquin a dit : si on a un excédent en matière agroalimentaire, on le doit aux vins et spiritueux. Hors vins et spiritueux, nous importons plus que nous exportons. C’est un point qu’il faut garder présent à l’esprit. En essayant de trouver des voies pour améliorer la situation de notre balance commerciale sur le plan agroalimentaire, cela nous amène forcément à travailler au-delà du dispositif d’appui aux exportations, sur notre organisation, et notre productivité.

Premier atelier : « Retour d’expérience et recueil des besoins exprimés par les entreprises et opérateurs privés de l’export »

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – Sur les 67 milliards d’euros de déficit, 42 millions d’euros sont liés aux énergies. Nous sommes donc là pour travailler sur les 23 millions d’euros restant. Pour ouvrir la première séquence de notre table ronde, je donne la parole à Brigitte Bouillut, déléguée générale de Languedoc-Roussillon Industrie Agroalimentaire (LRIA), pour nous exprimer très concrètement les attentes des entreprises vis-à-vis du dispositif public de soutien aux exportations agroalimentaires.

Mme Brigitte Bouillut, déléguée générale de Languedoc-Roussillon Industrie Alimentaire (LRIA). – Merci, monsieur le Président. Je voudrais centrer mon intervention sur le fait que le tissu agroalimentaire français et régional est constitué à 90 % de TPI et de PMI, or celles-ci rencontrent des problèmes spécifiques à l’export qui ne résident pas seulement dans la clarification de l’offre, mais aussi dans l’analyse de la demande. Pour que les choses marchent, même si l’offre de l’État et de la région est adaptée, il demeure un problème de demande. Il y a une véritable culture de l’exportation et de l’innovation à introduire dans nos entreprises. Ces TPI-PMI ont besoin d’un accompagnement en amont et en aval : en amont, tout le travail de préparation d’une TPI-PMI avant qu’elle n’aille à l’export est très important, en termes d’organisation, de positionnement dans un pays donné, indispensable pour réussir, de situation financière car vous savez que les TPI-PMI sont très fragiles financièrement. En aval, le problème réside dans le fait que beaucoup d’offres de services se focalisent sur la pénétration d’un marché alors que la vraie difficulté est d’y rester. Les investissements sont difficiles à

supporter pour la taille des TPI-PMI. Il faut imaginer un accompagnement spécifique sur deux ou trois ans, en amont et en aval : comment rester dans un pays lorsque l'on a une moyenne de 22 salariés et que le patron de l'entreprise doit tout faire ?

M. Christian Reclus, directeur des activités commerciales d'ARTERRIS. – Arterris est un groupe coopératif basé dans la région. Notre activité principale est l'exportation de céréales, et nous avons fait le choix stratégique de nous associer avec un partenaire d'une autre région, le groupe Axéréale, que représente ici Hervé Cifaï, qui est par ailleurs le patron des installations portuaires dont le groupe Axéréale contrôle l'activité. Sans revenir sur le chiffre que vous avez évoqué sur le poids des céréales dans la balance extérieure, je vous rappelle que les céréales françaises représentent 10 milliards d'euros d'exportations par an, que 70 % de l'activité des exportations françaises de céréales se fait dans le bassin de la Méditerranée. A ce titre l'Algérie est le premier client de la France. En ce qui nous concerne, nous considérons, par rapport à cette clientèle et ce bassin de la Méditerranée qui sont structurellement importateurs de céréales alors que nous sommes structurellement exportateurs, qu'il faut construire des liens durables et sécuriser les débouchés de nos producteurs, et donc sécuriser l'approvisionnement de ces régions, qui sont très clairement en attente de relations pérennes avec un pays exportateur comme la France. Le premier axe majeur est donc pour nous de faire en sorte que nous sécurisions ces pays-là en les considérant comme il se doit dans nos relations diplomatiques et commerciales. Je pense que nous devons aussi intégrer plus fortement nos politiques d'exportation de céréales dans le cadre des relations internationales. Nous avons des pays concurrents, dont la stratégie est d'afficher leur politique de l'export ; je pense au Canada, qui est notre premier challenger sur les productions régionales comme le blé dur. Le Canada ne produit que pour exporter et a une vraie politique dans laquelle la préoccupation du client est au cœur du dispositif. Aujourd'hui certains États comme l'Ukraine et la Russie arrivent sur le marché en concurrence de la France. Lorsque des délégations d'acheteurs des offices publics d'Algérie, de Tunisie, d'Égypte ou du Maroc se déplacent en Ukraine ou en Russie, ces délégations sont reçues par les plus hautes instances de ces États, qui ont bien compris le caractère stratégique de cette relation. Si l'on veut soutenir ces pays socialement, il faut alimenter leur population. C'est pourquoi il faudrait trouver avec les banquiers et l'État, le moyen de sécuriser les paiements de ces flux. Certains de ces pays ont des ressources pour payer, je pense notamment à l'Algérie ; d'autres pays sont plus en difficulté et pourront faire défaut pour financer nos exportations ou sécuriser les paiements. Il s'agit d'un axe majeur pour nous. Je vous rappelle que la Méditerranée, c'est un million de tonnes d'export de produits céréaliers et un million de tonnes d'import de produits destinés à l'agriculture, qu'il s'agisse de sous-produits de l'industrie pour l'élevage ou de fertilisants. Le volume d'échanges est donc de deux millions de tonnes sur Sète et Port-La-Nouvelle. Cela nous semble important. Je rappelle simplement que la filière a fait de gros efforts en investissements, que les collectivités locales et

les communautés d'agglomération ont fortement investi. Je pense au grand port de Port-La-Nouvelle et nous comptons beaucoup sur les collectivités pour nous accompagner dans notre démarche. Tous les ports aujourd'hui investissent ; il y a cinq ans, il n'y avait pas d'outils d'exportation en Mer Noire. Aujourd'hui ils ont deux fois la puissance de la France en exportations et en outils portuaires. Leur bassin de production est important, certes, mais cela veut dire qu'il faut continuer à accompagner les flux en renforçant la logistique. Nous pensons qu'il faut revenir à une politique du rail qui a perdu sa place en région. Il y a dix ans, on alimentait Port-La-Nouvelle à 80 % avec des trains depuis la région Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées, aujourd'hui le fer n'en représente plus que 12 %. Cela veut dire qu'on met des camions sur la route, et je pense qu'il n'est pas dans notre intérêt, ni économique, ni social, de continuer dans ce sens-là. Il faut trouver un moyen, avec la SNCF, de réorganiser, même si j'ai entendu récemment que la SNCF perdait de l'argent avec la division fret, il faut retrouver le moyen d'accompagner ce flux au moyen du trafic ferroviaire.

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – Je vous remercie. Je passe la parole à Italo Pitis, de Coop de France Languedoc-Roussillon.

M. Italo Pitis, Coop de France Languedoc-Roussillon. – Beaucoup de choses ont déjà été dites, je vais essayer de vous faire un rapide compte-rendu. Coop de France Languedoc-Roussillon existe depuis peu. Pour vous présenter rapidement notre structure, il s'agit de la représentation unifiée des coopératives agricoles du Languedoc-Roussillon et elle a vocation à représenter l'ensemble de la coopération sur l'ensemble des métiers : par exemple Arterris est adhérent de Coop de France Languedoc-Roussillon. Brigitte Bouillut a bien souligné l'essentiel de ce qui a été évoqué lors de nos travaux, c'était la différence de taille de nos entreprises. Vous avez-vous-même évoqué, ainsi que Monsieur Ferrand, la puissance que représentait l'agroalimentaire dans nos exportations. Nous avons également la chance de représenter les entreprises coopératives du secteur viticole de notre région. Il n'empêche que nous avons, même dans ce secteur qui est très présent, des différences de taille, avec certaines entreprises qui sont des TPE. Celles-ci n'ont jamais fait d'exportations et ne savent pas par quel bout commencer. A l'inverse, nous avons quelques entreprises qui sont même des champions autour de la table, et qui savent parfaitement bien travailler à l'international. Le constat serait déjà de dire qu'on a une différence énorme, de taille, d'approche et de connaissance. Que ce soit au niveau de la coopération ou des autres entreprises qui ont participé à la préparation de ces travaux, trois grands thèmes font l'unanimité. Le premier est tout d'abord la connaissance que peuvent en avoir les écoles, les étudiants, et donc les futurs cadres de notre tissu économique. Nous pensons tous, en tout cas, c'est ce qui est ressorti, qu'il y avait sans aucun doute un déficit de connaissance. Notre ambition était de retourner de façon un peu plus forte et plus visible auprès de ces écoles, très en amont, pour leur donner envie, à la fois de venir travailler dans l'agroalimentaire, bien évidemment, mais aussi de leur dire qu'il y a une

multitude de métiers, et notamment une dimension export qui est très importante, à la fois pour les entreprises, mais également pour notre balance commerciale. La connaissance et la formation sont absolument nécessaires. Il faut essayer de les structurer pour que les entreprises trouvent une réponse auprès de nos écoles en termes de formation. Comment être plus présents à l'exportation.

Le deuxième thème concerne la compétitivité, l'accompagnement et l'innovation. En général les gens ne savent pas ce qu'il y a dans le terme innovation. En effet, l'innovation est un terme assez moderne mais les gens ne savent pas ce qu'elle recouvre et imaginent qu'elle concerne la biotechnologie. Pas seulement car elle est également présente dans les structures, l'organisation des ressources humaines, etc. Nous y travaillons bien sûr, mais beaucoup d'entreprises n'y ont pas accès ou n'ont en tout cas pas la bonne démarche. On a cru comprendre qu'il y avait un projet dans la région du nom de Realis qui représente un incubateur en devenir et peut-être une réponse. Le terme de compétitivité des entreprises renvoie à la notion de fiscalité. En effet, toute société désirant s'engager dans une démarche d'export a besoin de moyens, et cela passe par la fiscalité liée à ce type d'investissement important.

Le dernier point est l'accompagnement. Je viens de citer Realis qui pourrait être une piste, un instrument de travail pour nos entreprises, mais il y a eu d'abord un consensus sur la synergie des actions, des opportunités, des travaux de différentes instances œuvrant de façon souvent éclatée. En conclusion, comment peut-on faire pour que l'ensemble des aides, des propositions, des instances, des institutionnels et des gens compétents, puissent proposer une seule clef d'entrée aux entreprises : une démarche unique, commune et simplifiée d'accès à l'export.

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – Merci, je passe maintenant la parole à M. Jean-Pierre Bourquin.

M. Jean-Pierre Bourquin, Saint-Charles Export. – Saint-Charles Export est né à la suite de manifestations agricoles contre les importations qui mettaient à mal nos productions locales. Voyant que cela ne menait à rien, on a réussi grâce au directeur départemental de l'agriculture et au préfet de l'époque à créer un groupement de PME à l'export. Celui-ci comprend les instances publiques - avec l'accompagnement de la région, du conseil général et de l'agglomération de communes - la logistique du transport, la logistique maritime, la production locale de tout le sud de la France, Coop de France et les banques. Ce groupement a été créé pour changer un peu la donne. En effet les fruits et légumes, tout comme les denrées périssables en général, sont différents des vins et des céréales où le facteur temps est moins primordial. On a voulu voir comment se passait le marché à l'export et surtout faire venir les gens pour leur montrer nos capacités. Avec ce groupement nous représentons 2,2 millions de tonnes de produits comprenant les importations, la production locale et l'ensemble des fruits et légumes de la région. En premier lieu, nous sommes allés voir Ubifrance dont les données et le cadre ne correspondaient absolument pas à notre attente, et avec le directeur, M. Lecourtier, on a trouvé

un terrain d'entente. Il a accepté de nous aider dans notre démarche : mission de prospection à quatre ou cinq dans les pays de l'Est notamment et faire venir sur place nos acheteurs. Depuis la création de ce groupement en 2007, nous réalisons 57 % de chiffre d'affaires de plus à l'export, à savoir 257 millions d'euros par an. Lorsque nos acheteurs voient nos vergers, nos coopératives, notre façon de travailler, ils sont très surpris de découvrir que dans le sud de la France il y a un potentiel énorme. C'est à travers ce constat qu'on continue à démarcher, aussi bien dans tous les pays de l'Est que dans les pays scandinaves. Nos entreprises commencent à comprendre que l'export constitue un marché permanent. L'idée de réserver une partie de sa production dans ce but n'a pas été évidente mais elle fait son chemin chez les dirigeants des structures commerciales. Nous sommes en train de gagner le pari qu'on s'est fixé. J'en profite pour remercier Ubifrance d'avoir accepté le défi proposé, ainsi que la région qui a permis ces investissements car nous avons démarré sans financement, et amener sur notre territoire les acheteurs étrangers présente un coût important. En fruits, en légumes et en denrées périssables, c'est une démarche qu'il faut maintenir et faire accepter par les producteurs. Après, pour la notoriété nous participons aux salons européens spécialisés. Mais c'est une autre démarche car Perpignan ou Montpellier, en fruits ou légumes, n'évoquent rien pour le directeur d'un supermarché à Moscou !

Je souhaiterais ajouter une dernière précision à propos de la distorsion de concurrence en raison de la taxe affectée au Centre Technique Interprofessionnel des Fruits et Légumes (CTIFL). Nos acheteurs à l'export refusent de la payer et ce sont les entreprises qui la prennent totalement en charge. Cette taxe crée une distorsion non négligeable avec nos voisins espagnols par exemple. Son existence est justifiée en France puisqu'elle nous permet d'avoir un centre technique dédié, mais pour continuer à développer l'export il faudrait trouver un autre moyen de prélèvement qui ne le pénaliserait pas l'export.

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – C'est la question qu'on évoquait tout à l'heure sur la fiscalité en général.

M. Jean-Pierre Bouquin. – Tout à fait, mais en plus, dans ce cas-ci elle est spécifique aux fruits et légumes.

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – Je passe la parole à M. Michel Bataille.

M. Michel Bataille, Foncalieu. – Foncalieu est une union coopérative basée à Carcassonne. Elle intervient sur les quatre départements viticoles du Languedoc-Roussillon. C'est une entreprise de taille moyenne avec 52 millions d'euros de chiffre d'affaires et 80 % d'activités réalisées à l'export. Quelques points d'ordre général : on a parlé de compétitivité en matière d'innovation, je considère qu'on a toujours un problème de compétitivité coût de nos entreprises à l'export avec le risque important de faire glisser la commercialisation de produits conditionnés amenant de la valeur ajoutée vers des produits en vrac. Cette tendance est une erreur

stratégique parce que la valeur ajoutée se construit, tout comme l'emploi se crée, sur le conditionnement en région, le marketing et la force commerciale qui l'accompagnent. Un exemple, le groupe anglais Asda adossé au groupe Walmart, a décidé l'année dernière d'intégrer son conditionnement au Royaume-Uni. D'autres sont en train de le suivre et immanquablement c'est de la valeur ajoutée qui va disparaître en région, éventuellement des emplois. Nous étions des fournisseurs d'Asda bouteilles, nous sommes devenus fournisseurs d'Asda vrac et ce n'est pas du tout le même chiffre d'affaires. C'est un point extrêmement important. Quant à la productivité des transports, il y a un énorme problème : actuellement un acheminement par camion vers l'Angleterre coûte aussi cher que celui par voie maritime vers la Chine. C'est un problème majeur pour nous et l'Europe.

Globalement, nos entreprises, pour exporter, ont besoin d'un renforcement de fonds propres puisque la mise en œuvre de la loi de modernisation de l'économie (LME) il y a quelques années a été finalement négative dans la mesure où en France nous aurions à 100 % une facture sous 60 jours. Or, à l'exception de la Chine qui paie d'avance, nous livrons à l'étranger avec des paiements à 90 jours, voire 120 jours au Royaume-Uni alors que le délai de règlement de nos fournisseurs est raccourci. Bien sûr, je rejoins ce qui a été dit en matière d'assurance-crédit. C'est un facteur extrêmement important. Aujourd'hui nous ne sommes pas suffisamment couverts, l'entreprise a le cruel dilemme soit de livrer avec des risques d'incidents de paiement, soit de refuser la livraison. La politique de l'État en matière d'assurance-crédit peut aider ou pas les entreprises. Je voudrais évoquer un point de détail viticole mineur mais qui a son importance. On nous impose un certain nombre de règles au sein de l'Union européenne, et dans le même temps les États membres n'appliquent pas les mêmes normes d'étiquetage. Pour un produit ou marque similaire, cela nécessite de constituer plusieurs stocks en fonction du pays de destination.

En ce qui concerne les moyens d'accompagnement, je voudrais évoquer trois points. Le premier porte sur le dispositif de l'organisation commune de marché (OCM) pays tiers mis en place. Il a été extrêmement fastidieux à monter malgré son utilité. La problématique de ces aides c'est qu'elles ne sont pas renouvelables au-delà de trois ans pour ces mêmes pays. Brigitte Bouillut l'a souligné tout à l'heure, le problème lorsqu'on a démarré dans un pays, c'est d'y rester et d'y croître. Nous nous sommes implantés à Shanghai, mais nous ne disposons plus de moyens aidés actuellement pour continuer notre développement en Chine, et aller au Brésil ne fait pas partie de notre stratégie immédiate. S'inscrire dans la durée est important. L'autre point concerne les aides régionales, et notamment celles au renforcement des équipes commerciales et marketing. Extrêmement intéressantes, elles nous ont été très utiles car elles constituent un levier important pour développer l'export, recruter des collaborateurs étrangers, les installer dans ces pays. Elles se sont révélées d'une grande efficacité et je souhaite qu'elles puissent continuer en ce sens. Enfin, dernier point : le taux d'aide. Lorsque l'année

dernière, de PME nous sommes devenus une entreprise de taille intermédiaire, nos financements ont diminué de moitié. Le Premier ministre avait souligné que la force de l'Allemagne réside dans le nombre de ses entreprises de taille intermédiaire. Au moment où notre croissance nous a permis de passer dans cette catégorie, nos financements en ont subi les conséquences car de 40 % l'année dernière ils sont passés à 20 %. Il faudrait donc accompagner cette décroissance. Lorsqu'on investit dans un pays, s'il n'y a pas d'aide en matière de recrutement la charge est lourde pendant cinq, six ans. La taille de l'entreprise est un handicap et la très forte césure pose un problème. Voilà ce que je souhaitais vous faire partager.

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – Merci, je passe la parole à votre voisin M. Bertrand Girard du Val d'Orbieu.

M. Bertrand Girard, Val d'Orbieu. – Je voudrais simplement dire qu'il est possible de faire de l'export et de construire en créant de la valeur. J'aimerais juste profiter de l'occasion qui m'est donnée pour dire pourquoi c'est possible. J'ai passé vingt ans de ma vie à l'étranger dans six ou sept pays différents, sur plusieurs continents et j'ai une vision sur le plan international qui me permet de synthétiser des éléments clés de réussite. La formulation « faire de l'export » m'ennuie un peu car cela signifie démarcher des clients, voir où ils sont et c'est cette étude qui nous amène à générer une vision, définir des objectifs et les moyens pour y arriver. L'analyse du marché est cruciale. Globalement en France le dispositif d'accompagnement à l'export est exceptionnel, avec peu d'équivalence dans le monde en termes de compétences réunies selon mon expérience transversale sur ce sujet. L'essentiel consiste à se poser les bonnes questions : est-ce qu'on veut y aller, est-ce qu'on a une vision, est-ce qu'on connaît ses clients, quels sont les objectifs qu'on veut se fixer, est-ce qu'on y met les bons moyens (argent et compétences). Une fois le projet défini c'est possible, si on prend l'exemple du groupe que j'anime, Val d'Orbieu. A mon arrivée il y a trois ans, le groupe faisait 168 millions d'euros de chiffre d'affaires, 47 millions à l'export, aujourd'hui c'est 300 millions d'euros de chiffre d'affaires dont 70 à l'export. En ce qui concerne la progression de ce dernier chiffre, je n'ai pas attendu les aides. On a au préalable « nourri » une vision, un *business plan* avec des objectifs, des ressources financières et des compétences. On s'est ensuite demandé dans la construction du budget comment financer cette activité au développement ? Comment se faire accompagner, y compris financièrement ? L'aide en elle-même n'est pas un objectif mais un élément accompagnateur d'un projet qu'on fera de toute façon et inscrit dans le long terme. En France, on fait de « l'exploration », avec les aides on explore, au bout d'un an ou deux déçu on revient. On ne construit pas d'avenir durable dans ces conditions.

Pour en revenir aux clés du succès, je rejoins en cela Mme Bouillut, l'interrogation doit porter, et ce quelle que soit la taille de l'entreprise, sur la nature du projet, comment on va le bâtir, quelles sont nos forces, comment se préparer, a-t-on les bons produits pour les bons marchés, les moyens adéquats

pour y arriver, les bonnes compétences et la taille critique qui varie selon le secteur d'activité. Bien se préparer c'est bien réfléchir à ce que représente l'entreprise, ses forces, ses faiblesses, écrire un plan, le budgéter, définir des axes de progrès. Cette étape franchie, on dispose d'un plan clair, quitte à appliquer des marges correctives. On sollicite ensuite le réseau d'aides, extrêmement riche en Languedoc-Roussillon et doté d'un solide savoir-faire. Ubifrance et Sopexa ici présents sont de formidables réseaux accompagnateurs, il n'y a pas de problème à trouver des appuis, faire des salons, des conseils spécifiques ; la richesse de l'information est là. C'est avant tout une question d'analyse et d'introspective sur l'entreprise. Pour conclure, c'est là le défaut dans la cuirasse du combattant français à l'export : le manque d'aide à diagnostiquer en interne afin d'évaluer sa capacité à attaquer les marchés. Une fois qu'on a fait ça, soit on se dit on n'y va pas parce qu'on n'est pas prêt, évitant ainsi de gaspiller les aides publiques, mais une fois la décision prise on trouve à sa disposition toutes les forces dans notre pays. Dans toutes les régions, existent de forts potentiels. Lorsque M. Ferrand évoque l'Allemagne dont l'export agroalimentaire dépasse celui de la France, il faut mentionner aussi la Hollande dont le territoire est pourtant bien inférieur au nôtre. C'est donc davantage un problème de comportement managérial dans notre pays et d'appréhension du sujet.

Un petit mot pour terminer sur Val d'Orbieu-Uccoar. Le groupe comprend 2 500 vigneron, douze coopératives de villages, des centres de vinification où les vigneron apportent leurs raisins. Ces douze centres de vinification sont des sociétés actionnaires-fournisseurs d'une société appelée Val d'Orbieu qui elle-même dispose de quatorze filiales industrielle ou commerciale, cela représente 500 employés. Finalement nous sommes 2 500 PME, chaque vigneron constitue une PME avec son compte d'exploitation. Cela fait de nous le premier groupe coopératif viticole français avec le devoir de réussir. Dans ce cadre, l'export est un élément essentiel de notre développement. Notre ambition est d'arriver à 100 millions d'euros de chiffre d'affaires à l'international le plus rapidement possible et nous n'oublions pas la France qui demeure notre marché berceau. L'export est la voie de croissance et de création de valeur essentielle pour notre groupe et pour beaucoup d'acteurs, à condition d'adopter un comportement managérial solide avec un accompagnement en matière de ressources et de mettre à profit les dispositifs existants.

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – Merci, je passe la parole à M. Fabrice Rieu, vice-président des Vins du Roussillon.

M. Fabrice Rieu, vice-président des Vins du Roussillon. – Je suis vice-président des vins des Roussillon mais je suis aussi négociant dans une petite entreprise des Pyrénées orientales qui a été lauréate du premier prix national d'innovation agroalimentaire en 2002 et du prix Alfred Sauvy en 2003. Mais malgré ces prix, le développement de notre entreprise à l'export a été extrêmement difficile parce que nous faisons partie de ce que Mme Bouillut a appelé les TPE-PME ou TPI-PME. Or, dans une petite

entreprise, le chef d'entreprise fait tout et il manque toujours de temps pour monter des dossiers qui lui permettraient d'attaquer des marchés à l'export. Il est vrai que nous avons beaucoup de chance, dans la région, d'avoir des structures qui nous aident, comme Sud France Développement qui accompagnent bien les petites entreprises à l'export. Nous nous appuyons aussi beaucoup sur notre interprofession et là, je vais parler un peu de la mécanique interprofessionnelle où nous rencontrons de nombreuses difficultés pour développer l'export.

Une petite entreprise a besoin que ceux qui l'aident, que ce soit les interprofessions ou les acteurs sur le marché tels que Sud France Développement, puissent lui consacrer le maximum de temps. Or lorsqu'on « attaque » certains pays tiers comme la Chine ou les États-Unis et que l'on demande à bénéficier de financements – je rejoins Michel Bataille sur ce qu'il disait tout à l'heure sur la complexité de montage de ces dossiers – on a effectivement besoin de simplification, mais pas seulement. On a également besoin de réalisme. Lorsqu'on part sur un programme de deux ou trois années et qu'on nous laisse « au milieu du gué », qu'on a commencé à investir sur certains pays, il y a un danger majeur, après avoir occupé un espace, de laisser cet espace vacant et on aura, en plus, gâché du temps, de l'énergie et de l'argent.

Il y a des problématiques aussi dans des programmes nationaux, avec FranceAgrimer, notamment pour investir les marchés européens. Alors qu'au niveau du Roussillon, on souhaitait se lancer sur le marché très important de la Pologne, citée par la banque HSBC comme l'un des quatre pays majeurs dans lesquels il faut investir dans les prochaines années, on vient d'apprendre que ce pays vient d'être écarté des programmes de financement ou de soutien.

Si les acteurs comme les interprofessions ou d'autres acteurs, destinés à nous servir de relais sur le terrain, ne sont pas suffisamment aidés et entourés, et surtout ne mettent pas en place les programmes réalistes qui vont nous permettre de développer ces marchés, nous, en tant que petites PME, nous n'aurons jamais accès à ces marchés. Donc aujourd'hui nous avons besoin de relais très importants. Quid des prochains programmes qui vont se mettre en place ? Que vont devenir les fonds viticoles ? Il y a des arbitrages budgétaires qui vont être, cette année, extrêmement difficiles mais le vivier d'emplois que représentent ces PME en France, ces petits négociants de vins, ces petits producteurs, toutes ces entreprises ont besoin que ces programmes continuent d'être accompagnés et aidés. En région Languedoc-Roussillon, nous bénéficions d'accompagnements tels que le conseil régional, le conseil général qui viennent abonder les fonds propres des interprofessions – ensuite, nous allons rechercher des crédits européens. Nous avons véritablement besoin de ces accompagnements parce que le levier de croissance est vraiment à l'export. Le marché national, même pour des entreprises comme la nôtre, est très difficile aussi parce que l'autre frein, c'est la logistique et le coût du transport. Quand on est à Perpignan, expédier des bouteilles même sur Paris coûte beaucoup plus cher que pour des producteurs de la Vallée du Rhône. Il y

a des distorsions tarifaires. Et lorsqu'on souhaite exporter, qu'on passe par le port de Marseille qui est en grève environ 120 jours par an et qu'on a des clients qui nous facturent des pénalités au Japon ou en Chine, on se retrouve avec des difficultés et on finit par se demander si on ne va pas s'adresser au port de Barcelone parce que, peut être, il y aura moins de facteurs de risques de grèves... Je suis un peu provocateur, ce n'est pas un cri d'alarme mais une prise de conscience par rapport à toutes ces difficultés. Je milite pour les toutes petites entreprises dont je fais partie. Malgré les accompagnements dont nous bénéficions aujourd'hui, il existe quand même beaucoup de difficultés et aujourd'hui, je continue à penser qu'on manque peut-être encore d'interaction entre l'articulation et la connaissance de ces fonds. Malgré les informations qu'ont les petites entreprises à travers les collectivités territoriales et les interprofessions, elles manquent aujourd'hui d'une vision synthétique et plus simple.

M. Lionel Dufau, directeur général du groupe CEMOI. – Le groupe CEMOI représente 750 millions d'euros de chiffre d'affaires. 500 millions sont faits au départ de nos sites français et sur ces 500 millions, 100 millions sont à destination de l'export. Principalement en Europe parce que, effectivement, l'export est un sujet très vaste. Entre l'expédition de céréales par bateaux complets et l'expédition de palettes de vin au Japon, les sujets sont extrêmement variés. 100 millions d'euros d'export, ça peut paraître important mais par rapport à l'Asie, je suis un tout petit fournisseur puisque je réalise environ 5 millions d'euros sur la Chine. Quelle que soit la taille de nos entreprises, nous partageons les mêmes problématiques. Je pense que la première des contraintes au niveau de l'export, c'est la commercialisation. Je peux avoir un produit, je peux avoir de l'innovation, si je n'ai pas le réseau de commercialisation, je ne peux rien faire.

Donc la première des choses, même pour un gros groupe, s'il n'a pas la capacité financière pour rémunérer des commerciaux à travers le monde, c'est de s'appuyer, dans un premier temps, sur des partenaires. Et là, par rapport à la diversité des pays, le rôle que pourrait peut-être avoir la puissance publique serait un rôle de conseil sur le choix des partenaires. On passe par des importateurs, des distributeurs, ce qui permet aussi de limiter le risque puisqu'il y a un engagement commun entre l'importateur et le fabricant. Choisir le bon partenaire, c'est parfois s'assurer d'un développement du chiffre d'affaires extrêmement rapide. On pourrait imaginer, par rapport aux TPE et PMI, que le conseil de l'État dans le choix d'importateurs communs renforcerait effectivement l'attractivité d'une marque, comme Sud de France par exemple.

Le deuxième point, que l'on met en place généralement pour le développement de l'export, c'est le choix, à un moment donné, d'investir structurellement dans un pays. L'année dernière, nous avons ouvert un bureau commercial aux États-Unis. Aujourd'hui, nous avons eu l'aide d'Ubifrance en termes de conseil sur les processus juridiques qui sont longs et complexes. On s'imagine toujours que créer une entreprise aux États-Unis, c'est très simple.

C'est en partie vrai mais, pour obtenir un visa, même quand en venant de France, c'est extrêmement compliqué. On a mis quasiment huit mois pour obtenir un visa de travail pour les États-Unis.

Ce dont on se rend compte aussi, en termes de contrainte à l'export, c'est qu'il s'agit aussi d'un engagement humain. Aujourd'hui, nous avons une personne qui travaille pour le marché américain mais la problématique, c'est qu'elle est toute seule. On pourrait peut-être avoir des bureaux de pépinières qui regrouperaient l'ensemble de ces sociétés, qu'elles soient petites ou grosses. Cela créerait une sorte d'émulation et on pourrait mutualiser un certain nombre de coûts mais je pense que c'est aussi un facteur de réussite humaine. Si l'on envoie un salarié à l'étranger et qu'on ne peut le joindre que téléphoniquement et ce uniquement quelques heures par semaine, qu'on ne peut le rencontrer que quelquefois dans l'année, cela crée une difficulté. On pourrait imaginer des bureaux dans des grandes villes telles que Shangaï ou New York, une pépinière de plusieurs entreprises, de plusieurs forces commerciales. Je crois à l'effet de réseau. Je crois aussi que le partage de l'expérience au quotidien, le fait de dire : « J'ai un contact commercial sur telle chaîne de distribution américaine, tel fournisseur logistique », est quelque chose d'utile.

La troisième contrainte, qui a été soulevée, ce sont les aspects logistiques, c'est la gestion des International Commercial TERMS (INCOTERMS). De nombreuses entreprises ont une vision partielle de ce qu'est l'INCOTERM et des conséquences d'organisation et financières qu'elles vont avoir. On se rend compte que plus on grossit à l'export, plus l'INCOTERM devient complexe. Au départ, on commence à travailler en « ex-works », c'est-à-dire que c'est le client qui se charge du transport. Et plus on grossit, plus cette contrainte revient au fournisseur. Il y a des INCOTERMS de style BTP, c'est-à-dire « rendu sur place avec les droits de douane payés ». Quand on parle de pays comme les États-Unis, c'est extrêmement vaste et, au-delà d'avoir de la connaissance commerciale, il faut aussi avoir une connaissance des réseaux de distribution, des prestataires logistiques et, cela impose une contrainte supplémentaire. Cela impose d'acquérir de nouvelles compétences. La première étape consiste à connaître les contraintes légales relatives au pays où l'on souhaite exporter. Et au fur et à mesure du développement, ce sont les contraintes logistiques qui viennent complexifier encore le dossier. Et c'est là où l'État peut nous être utile, dans la connaissance et le conseil de tous ces réseaux de distribution.

M. Pierre Vialat, l'Olivie. – Je suis le patron du domaine de l'Olivie où je produis et transforme des olives et de l'huile d'olives. Mon expérience en matière d'export date de quatre ou cinq ans. J'ai connu deux sortes d'expériences. Une très heureuse et une autre beaucoup plus longue à mettre en place, par laquelle je vais commencer. Lorsque nous avons décidé de nous lancer à l'export, nous avons participé à des salons organisés par Sud de France à Montpellier. Mais nous nous sommes aperçus que les acheteurs étaient surtout des acheteurs qui avaient, eux aussi, des petites structures,

c'est-à-dire une, deux ou quatre boutiques, et nous nous sommes vus émiettés dans une dizaine de pays avec des petits importateurs. Petite entreprise, petit importateur, des packagings très peu adaptés à chacun des pays, des coûts de livraison très importants, impossibilité de développer une marque qui leur soit propre. Nous nous sommes vus, petit à petit, émiettés et passer de pays à pays. Donc une expérience très positive mais qui a montré la difficulté d'être présent dans un pays de façon très sporadique, ce qui n'est pas bon pour nos petites entreprises. Il est donc très important de bien connaître le pays, de bien adapter le packaging et de se concentrer sur quelques pays uniquement, sans s'éparpiller.

Deuxième expérience : nous avons répondu à l'appel d'offre d'une chaîne de distribution qui s'appelle Loblaw, qui est une grosse chaîne de distribution au Canada. Grâce à l'innovation de l'un de nos produits, nous avons décroché un gros marché. Mais la première commande était de 75 000 bouteilles, ce qui est beaucoup pour de l'huile d'olive. Le temps d'adapter le packaging à la législation du pays, etc..., il aurait fallu entre quatre et six mois, ce qui était impensable pour le pays. Mais comme ils voulaient cette huile d'olive, l'acheteur nous l'a importée en vrac et a créé lui-même toute la chaîne, exactement la même que nous : la même bouteille, le même type de bouchon, le même type de packaging mais aux couleurs de son pays. Nous avons réalisé que, par manque de réactivité de l'ensemble de nos entreprises, l'achat des bouteilles, l'achat des bouchons, le packaging, la législation à mettre en place, le développement du pack, tout ça nous aurait pris tellement de temps que, si ce pays n'avait pas tant aimé notre produit, il n'aurait pas été présent là-bas. Ils auraient fait appel à un autre fournisseur, nous étions en concurrence avec l'Italie et d'autres moulins en France.

Il est nécessaire d'une part, de cibler les produits, apprendre à bien connaître le produit, le pays dans lequel on va importer. S'il n'y a pas le marché, il ne faut pas y aller. Il faut nous aider à trouver les gros importateurs et les grossistes, nous aider à nous adapter à ces grossistes, même si nous sommes une petite PME. C'est ce que j'ai retenu de mes expériences et ce que je souhaite pour continuer à exporter.

Mme Florence Pralong, fromageries de Hyelvas. – Nous fabriquons du fromage de brebis au lait cru et nous exportons principalement vers l'Europe, l'Allemagne et la Belgique, et un petit peu sur les États-Unis pour les fromages à affinage plus long. Donc il est possible d'exporter des fromages au lait cru aux États-Unis même si c'est compliqué. Nous travaillons pour l'export depuis une douzaine d'années. Cela a nécessité beaucoup de préparation. Je crois qu'en tant que toute petite entreprise, ce dont nous avons besoin, c'est effectivement de nous dire que nous travaillons dans la durée, que nous avons besoin d'être préparés, que nous devons cibler, parce que, justement, comme nous sommes petits, nous ne pouvons pas aller partout. On choisit ce que l'on va faire et si on choisit, on se donne une piste et on peut avancer. Il y a de la place pour les petites entreprises. Cela veut dire que, si on se situe dans la durée, on n'est pas sur du trois ans mais sur plus. Cela veut

dire qu'il faut avoir anticipé. Il faut donc pouvoir être accompagné pour développer une réflexion et une stratégie. C'est le seul moyen d'être efficace. Et cet accompagnement doit s'inscrire sur le long terme, parce qu'une petite structure ne dispose pas de gens qui ne sont là que pour réfléchir, pour connaître le pays. Nous avons besoin d'aller chercher des informations qui ne sont pas forcément toutes à disposition. Je suis également toujours très préoccupée par tout ce qui est formation, scolarité et ambiance. J'ai bien aimé que le sujet soit abordé parce que, dans nos entreprises, arrivent des salariés qui ont été formés, des apprentis qui ont des idées. Nous avons du mal à trouver des personnes qui, quel que soit le poste qu'elles occupent dans l'entreprise, aient dans l'idée que l'export est une réalité. Nous ne travaillons plus seulement dans notre département, dans notre région ni même dans notre pays, nous pouvons aller plus loin. Si on veut bouger, il faut que cela devienne, culturellement, quelque chose de naturel. Les langues, l'échange, l'ouverture, les différences, les différences de consommation. Ce n'est pas parce qu'on ne va pas consommer notre fromage comme en Lozère qu'il ne sera pas bon. Tant mieux s'il est consommé autrement ailleurs. Osons, acceptons et ouvrons-nous. Cela dépend aussi de choses qui ne sont pas simplement des aides à l'export ou des salons qu'on va pouvoir faire, c'est beaucoup plus large. Je me réjouis que cela ait été dit parce que je voulais en parler. Les questions de logistique aussi sont importantes, surtout dans nos régions d'accès difficile. L'accès aux transports est compliqué et en tant que petite entreprise, nous avons besoin que les choses soient simples. Il faut que ce soit simple, compréhensible et accessible, y compris pour les grandes entreprises.

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – L'accompagnement spécifique des TPI-PME, est un thème fort. L'investissement et l'innovation, la compétitivité et la fiscalité, la formation et la sensibilisation à l'export des entreprises, le conseil en stratégie et commercialisation, la diffusion des bonnes pratiques entre les entreprises exportatrices. Mais je vous pose une question. Autour de la table, il y a des acteurs de l'État mais vous, en tant qu'entreprises, avez-vous une vision claire de l'organisation du dispositif public de soutien aux exportations ? Et, à cet égard, quelles seraient les améliorations éventuelles que vous attendez ? Qui souhaite réagir ?

M. Bertrand Girard, UCCOAR-Vald'Orbieu. – Il y a une richesse vraiment importante de compétence et de savoir-faire dans les réseaux d'appui à l'export en France. Par contre, dénicher de manière exhaustive tout ce qui se fait, clairement la réponse est non.

Il est toujours délicat de donner une appréciation. C'est comme quand vous procédez à l'évaluation d'un collaborateur dans une entreprise, mais je crois qu'il y a un décalage entre l'attente d'un système simplifié, abordable et décodable pour une entreprise, qu'elle soit petite, moyenne ou grande. Nous avons vraiment besoin de simplification dans les chemins organisationnels des gens sur lesquels on peut s'appuyer. Nous avons besoin de clarté concernant les compétences qui peuvent être affichés dans les différents appuis et c'est

parfois un peu compliqué voire une question de chance. Cela dépend des pays, des secteurs, et un effort de clarification général serait nécessaire : le problème n'est pas la compétence mais de trouver le bon interlocuteur, peut-être arrêter une démultiplication d'interlocuteurs au dispositif qui, finalement, font toujours appel aux mêmes sources de financement et après, dans cette offre, aller directement au bon interlocuteur avec la bonne compétence en face de la bonne problématique. Et ça, ce n'est pas simple du tout.

M. Italo Pitis, Coop de France. – Tout a été dit, une remarque par contre. Cette clé d'entrée, cette clé unique, cette simplification, ce guichet, on peut l'appeler comme on veut mais qui permettrait une simplification serait le bienvenu parce que tout le monde a exprimé ce souhait. Il ne faudrait pas, si ce guichet unique se crée demain, quel que soit l'organisme ou l'instance qui le pilote, que ce soit un « guichet pouvoir ». On a parlé de TPE, on a parlé de grosses entreprises, d'entreprises moyennes, il faudrait que ce guichet soit à l'écoute des entreprises et non pas une espèce de clé dentée où l'on se formate à ce qu'on attend un peu de nous. Parce que, justement, il y a énormément d'entreprises avec énormément de diversité. Il faut de la simplification mais il ne faut pas que cela devienne un contrepouvoir ou un super pouvoir avec une démarche qui ne tiendrait pas compte des spécificités.

M. Bertrand Gérard. – Si je peux me permettre de rajouter un mot, je crois qu'il est nécessaire de faire émerger une classe d'entrepreneurs tant dans le dispositif à l'appui que chez les entrepreneurs eux-mêmes. Nous devons parler la même langue. Et c'est parfois compliqué. Il faut comprendre quelles sont les attentes. L'accompagnement export, quel qu'il soit, s'il veut être efficace, ne doit pas être une énième administration. Nous devons nous trouver face à des compétences qui s'expriment avec un vrai comportement d'entrepreneur. Je suis sûr que dans les réseaux, on « patine » parfois sur le sujet. Et cela est très lié au phénomène d'une jeune génération pas tout à fait formée selon ces préceptes d'entreprise si chers à d'autres économies, qu'elles soient chinoise ou américaine aujourd'hui, culturellement. C'est un vrai sujet d'éducation, c'est un des sujets phare. J'ai été effaré, lors d'une réunion à laquelle participait Italo, il y a quelque temps, au cours de laquelle on a demandé : « Avez-vous trouvé des stagiaires ou des jeunes cadres-export ? La réponse était non, alors que dans la région, on a de très belles écoles. Quand on cherche une personne pour faire un stage, elle demande combien elle sera payée avant de demander ce qu'il y a à faire. Évidemment, on va payer un stagiaire conformément à la loi, mais personnellement, lorsque je faisais des entretiens d'embauche quand j'avais vingt ans, je ne me posais pas la question de savoir combien j'allais gagner, j'essayais de me dire « je vais faire le boulot ». C'est une question de comportement et de volonté d'apprentissage. Cela se ressent pleinement dans toute la chaîne humaine et des compétences, y compris auprès des prestataires d'accompagnement. On a besoin d'entrepreneurs qui fassent des réponses simples. C'est une sorte de comportement et de culture d'entrepreneuriat qui donnerait un sacré coup de fouet à l'innovation et à l'export en général.

Mme Florence Pralong. – En tant que petite entreprise, si on veut exporter et être aidé, il existe des possibilités à la chambre de commerce et d'industrie (CCI), à la région. Par contre, l'autre aspect, c'est de dire « Est-ce que c'est simple, est-ce qu'on va arriver à ne pas être submergé ? Est-ce qu'on va être accompagné dans une vision, dans un objectif, dans le fait d'être fidèlement accompagné dans ce qui est le projet de l'entreprise sans être orienté d'emblée vers des marchés, la Chine ou les États-Unis, qui ne correspondraient pas forcément avec le projet de l'entreprise. Ça montre aussi que dans tous ces accompagnements, c'est vraiment important de placer l'entreprise au centre parce que *in fine*, même si elle bénéficie de fonds publics, c'est elle qui va avancer et du coup, ça rejoint aussi la culture de l'entreprise.

M. Michel Bataille. – Je ne peux qu'aller dans le sens de ce que mes collègues ont évoqué et bien sûr, c'est beaucoup plus difficile pour les petites entreprises. L'idée de guichet unique qu'a développée Italo me paraît une bonne idée. Nous avons été habitués à travailler avec les services de la région ou les services de la DRAAF mais on sollicite beaucoup moins facilement Oseo ou Ubifrance. Il faudrait presque un interlocuteur par entreprise qui puisse accompagner l'entreprise par rapport à un businessplan. Nous avons une vision globale de notre entreprise, dans ses marchés et dans ce qu'elle vise. En face, il faut qu'on mette en place les différents pontages avec les différents services et ça prend évidemment beaucoup de temps. Je pense qu'il serait aussi enrichissant pour les services de l'État de participer activement à l'émergence et à la réussite de ces projets plutôt que d'avoir un aspect trop administratif. Nous savons qu'il y a des règles auxquelles on ne peut pas déroger.

M. Fabrice Rieu. – Une petite précision concernant les problèmes à l'exportation pour les petites entreprises dans le domaine viticole. Il y a les barrières douanières qui concernent les produits alcoolisés et qui sont extrêmement variables et complexes dans les pays, le manque d'information au rapport à ça, le fait que les règles changent en permanence. Prenons par exemple le cas de la Chine. Aujourd'hui, par exemple, il existe des problématiques parce que les vins doux naturels, par rapport à des analyses, peuvent contenir certains produits et certains seuils, en rapport avec l'âge des vignes, la manière dont elles ont été travaillées dans le passé et qui font ressortir des problématiques pour exporter nos produits. Beaucoup de produits sont bloqués sur le territoire chinois ou sur le territoire japonais pour ces raisons. C'est un problème d'information générale, les entreprises ne sont pas forcément au courant et ça peut coûter très cher à une entreprise d'exporter des produits qui vont rester bloqués, parfois jusqu'à quatre mois, à l'arrivée. Ça peut en mettre certaines en faillite.

L'autre volet, c'est la difficulté pour obtenir ces dossiers. Le montage des dossiers pour répondre aux appels d'offre européens sont très coûteux. Sincèrement, je ne peux pas dire comment va être le marché chinois dans cinq ans ou à quel niveau il en sera et lorsqu'on ne respecte pas les plans à la lettre

de l'utilisation des fonds européens, on peut avoir des factures qui sont rejetées et après, lorsqu'on fait un appel d'offre, on ne peut choisir qu'une seule structure unique sur le pays en question et s'engager pour plusieurs années, ce qui peut priver de l'occasion de travailler avec d'autres structures dans certains pays. Au final ce n'est pas que de la simplification dont nous avons besoin, mais aussi de la flexibilité pour correspondre parfaitement avec la réalité des marchés et avec la vitesse à laquelle certains marchés se créent à l'export.

Mme Brigitte Bouillut. – Au sujet de votre question sur la compréhension des compétences des différents acteurs, c'est vrai que nous sommes une structure relais. L'un des intervenants a dit l'importance du relais. Le patron d'une PME ne peut pas tout savoir, passer du temps à collecter l'information, etc... Le fait que ce guichet unique éventuel soit aussi relié de façon active à des systèmes-relais pourrait donner plus de puissance encore au système. Au niveau de la connaissance des entreprises, si j'en juge par le retour que me font les entreprises de l'industrie agroalimentaire de la région, j'ai le sentiment - je parle sous le contrôle de ceux qui sont ici - qu'il y a deux structures qui sont proches du terrain et qui les comprennent bien. D'une part, Oseo, dont les acteurs sont implantés dans des départements très proches, qui suivent les entreprises sur la durée et qui suivent l'évolution des entreprises sur dix ans ou quinze ans, ce qui est très important pour connaître toute leur solidité. Et d'autre part, Sud de France Développement qui a acquis une connaissance du tissu des PME-PMI agroalimentaires assez importante.

Mais nous aussi, structures relais, avons parfois des difficultés. Récemment, une entreprise sétoise avait un problème d'importation et d'exportation, dans les deux sens. Elle avait une question très précise sur une réglementation. Moi-même, structure-relais, même si je connais les grandes missions de chacun, je n'ai pas trouvé pas du premier coup le bon interlocuteur. Mais en deux coups de téléphone, oui. On peut y arriver. Ce n'est pas une si grande confusion que cela pour nous, structures-relais. Par contre, le chef d'entreprise ne savait absolument pas à qui s'adresser, il était perdu, il tournait en rond.

M. Pierre Vialla. – Je pense que ce qui est important quand une petite entreprise va à l'export, c'est qu'il faut qu'on comprenne qu'on ne va pas chercher des aides, c'est l'inverse. Quand on part à l'export, c'est comme quand on crée une nouvelle entreprise. On monte un projet et une fois qu'on a monté un projet, démarché les banques, travaillé le packaging, et réalisé les études de marché, on va chercher des aides. Il faudrait que les aides soient au service d'un projet et il ne faut pas que l'entreprise se dise « Je vais aller à l'export parce qu'il y a une aide pour exporter vers ce pays ». L'important est de prendre le sujet dans l'autre sens afin que les acteurs publics qui viennent aider le projet à se réaliser.

Second atelier : « Synergie des acteurs institutionnels régionaux, coordination entre offre régionale et stratégie au niveau national et international »

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – Je vous propose de passer au deuxième atelier sur le thème de la synergie des acteurs régionaux et la coordination entre l'offre régionale et les stratégies à l'international.

Les intervenants du premier atelier sont invités à rester.

M. André Ferrand, rapporteur spécial. – Je serais particulièrement intéressé si, pendant cette deuxième séquence, les intervenants, c'est-à-dire les représentants des différentes institutions régionales ou nationales qui sont là, voulaient bien considérer les lignes fortes qui ont été évoquées. Il y a deux points auxquels je tiens particulièrement. Premièrement, la simplification. Il y a quelque chose qui est assez simple dans cette région qui est Sud de France Développement. Mais si on veut progresser dans des occasions exceptionnelles comme celles-ci, quand tous les acteurs sont réunis, je crois qu'il ne faut pas hésiter à aller de l'avant, c'est pour cela que j'emploie le mot de « guichet unique », ce terme illustre la simplification, mais il ne doit pas être équivoque. Les PME ont besoin d'un interlocuteur et d'un accès.

Deuxième point, - Madame, je buvais vos paroles quand vous parliez de formation – nous avons embrayé sur la culture de l'entreprise et sur la culture de l'international, ce qui est un peu la même chose d'ailleurs. Si on veut aller à l'international, il faut être bon, il faut être performant, innovant, bien gérer, etc... Tout cela forme un ensemble dont nous avons grand besoin, non seulement au niveau régional mais aussi au niveau national. On touche un point fondamental et j'aimerais bien qu'on aborde la question de l'enseignement. C'est à l'école que devrait commencer l'esprit d'entreprise, l'esprit de l'international, etc... N'est-ce pas notre rôle de politique, justement, de reposer la question : n'y a-t-il pas quelque chose à faire pour imprégner tout le tissu social, au niveau des régions en particulier, pour que la France devienne un pays d'entrepreneurs tournés vers l'international ? C'est peut-être très ambitieux mais je pense que si nos intervenants voulaient bien parler en particulier de ces deux sujets, la simplification de l'organisation nationale et l'imprégnation d'une culture de l'entreprise et de l'international, j'en serais personnellement heureux.

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – Ce sujet est ajouté à nos travaux. La thématique qui est posée est donc la synergie. Synergie des acteurs institutionnels régionaux et coordination entre l'offre régionale et stratégie au niveau national et international. M. Pascal Augier, directeur de la DRAAF, je vous propose d'ouvrir cette séquence.

M. Pascal Augier, directeur de la DRAAF. – Il y a deux publications récentes. L'une sur les exportations de vins du Languedoc-Roussillon – il s'agit d'une première car nous n'avions pas les données jusqu'à l'année dernière. Nous avons également, à l'occasion des

rencontres régionales sur l'agroalimentaire, fait un état de l'ensemble des aides européennes internationales aux industries agroalimentaires. Vous allez voir que rien qu'avec le volume des documents, il y a un ensemble de dispositifs d'aides qui est conséquent. Je commencerai tout simplement par un paradoxe. Dans cette région, effectivement, on a essentiellement des PME et des TPE, vous le savez tous, même si certains groupes plus importants, moyens, sont aussi autour de la table. L'essentiel de nos entreprises sont quand même des petites et des très petites entreprises. Pour autant, le Languedoc-Roussillon est assez performant à l'export. On fait 2,7 milliards d'euros par an à l'export dans le domaine agricole et agroalimentaire et pour la région, cela représente presque 43 % de l'export. Mais ces deux filières-là, agricole et agroalimentaire, représentent 43 % de l'ensemble des produits qu'on exporte de la région. D'où l'importance de la matinée d'aujourd'hui et de l'item que vous traitez. Dans ces filières, la filière vin est la première mais il y a aussi les céréales et les dérivés de céréales, les fruits et légumes et, même si les chiffres d'affaires sont beaucoup plus faibles à l'export, également la filière élevage. A travers le port de Sète on exporte beaucoup d'animaux. Ces secteurs agricoles de l'agroalimentaire représentent un secteur puissant en Languedoc-Roussillon et c'est normal qu'on puisse se préoccuper à la fois de la situation actuelle mais surtout de favoriser le développement de cette exportation. Cela doit passer par un appui aux PME et aux TPE. Il faut aider les grandes entreprises mais si on ne s'intéresse pas à ce tissu de PME et de TPE, on passe un peu à côté des enjeux majeurs. Je vous remettrai, dans une note écrite, un certain nombre d'éléments qui ressortent des ateliers très intéressants qui ont eu lieu dans le cadre des rencontres régionales pour les industries agroalimentaires et la filière bois, dont l'atelier qui s'est tenu au début du mois de février qui a fait ressortir un certain nombre d'éléments intéressants venant de la part d'entreprises¹. Ce n'est donc pas une vision administrative ou politique des choses, ce sont aussi les attentes des entreprises, il est donc intéressant de les analyser.

Trois grands sujets ressortent. Il y a d'une part la compétitivité, qui est essentielle, c'est un axe fort de travail. Il y a tout un travail de mutualisation qui est absolument nécessaire lorsqu'on est une petite entreprise. On ne peut pas tout faire tout seul, il faut mutualiser beaucoup de choses. En particulier tout ce qui est logistique, cela a été abordé longuement autour de cette table, il faut qu'on travaille ensemble pour être plus forts en matière de transport. En matière de prospection de marchés aussi, on ne peut pas tout faire tout seul quand on est une petite entreprise ainsi qu'en matière d'innovation. Nous avons là d'énormes progrès à faire collectivement. Prospection de zones ciblées, où on peut aller ensemble, dans quels pays et où il vaut mieux éviter d'aller parce qu'on prendra trop de risques commerciaux ou parce que l'investissement à faire est trop démesuré par rapport aux moyens qu'on pourra y consacrer. Nous avons beaucoup d'accompagnement à l'innovation technologique, par contre, beaucoup moins à l'innovation non

¹ Cf. pièce jointe n° 1.

technologique, en particulier l'innovation commerciale. On a beaucoup de choses à faire et on a des dispositions qui mériteraient d'être renforcées.

Deuxième thématique : la formation. Je rejoins ce que vous disiez à l'instant : certaines entreprises ressentent très fortement le besoin d'avoir des jeunes et des moins jeunes formés avec une vision internationale, ce qui est encore un peu différent. Là je prendrai une autre casquette que certains ne me connaissent pas, je suis aussi le recteur d'académie pour l'enseignement agricole en région Languedoc-Roussillon. Pour l'enseignement agricole, en tout cas, c'est un axe fort. L'international est l'une des cinq missions pour l'enseignement agricole. Nous essayons d'envoyer nos jeunes à l'étranger, non seulement pour découvrir les pays mais aussi pour se former aux langues. C'est un handicap majeur que nous rencontrons, de même que la connaissance de la culture des marchés. Si les chinois aiment nos produits, ils les consomment différemment, donc il faut les adapter. Il faut avoir cette culture. Donc, La formation est donc un axe fort. Je ne rentre pas dans les détails mais c'est un élément qui nous a interpellés et nous allons essayer d'accompagner la réflexion.

Je terminerai mon propos sur l'accompagnement des entreprises. Nous avons, à mon avis, ne serait-ce qu'autour de cette table, un ensemble d'outils d'accompagnement financiers, administratifs, techniques, juridiques. Il faut faire en sorte de faciliter la vie des entreprises. Les grands groupes savent se débrouiller seuls mais les petites entreprises, parfois avec des relais, arrivent à trouver la bonne information. Mais si on avait une meilleure organisation, je pense qu'on serait collectivement plus efficaces en faveur de l'économie de la France et de cette région en particulier.

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – Merci, je passe la parole à M. Pierre Fabre, de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), où il est le responsable export au pôle Entreprises – Economie – Emploi.

M. Pierre Fabre, responsable export, de la DIRECCTE. – Vous avez rappelé la gravité du déficit commercial et Mme Nicole Bricq a proposé un plan pour réduire ce déficit à zéro. Ce plan passe par quatre groupes de produits : mieux se nourrir, mieux communiquer, mieux se soigner, mieux vivre en ville. Il est clair que la région Languedoc-Roussillon est particulièrement bien placée pour contribuer puissamment à cet effort, dans deux secteurs notamment : mieux se soigner et surtout, mieux se nourrir avec l'agroalimentaire. Le poids de l'industrie agroalimentaire dans cette région est très important et représente 12,5 % du PIB régional et 25 % des exportations. Pour autant, on peut faire encore mieux puisque la région n'exporte que 15 % de sa production agricole, industrie agroalimentaire, alors qu'au niveau français, on en est à 22 ou 23 %. Il y a donc un potentiel très important. Le choix qui a été fait au niveau national est particulièrement intéressant pour le Languedoc-Roussillon. Il reste à voir maintenant comment on peut l'articuler avec la politique régionale qui doit être définie par les régions puisque c'est

l'acte 3 en matière de décentralisation. De plus en plus de pouvoir sera dévolu aux régions et notamment en matière de développement international.

L'investissement étranger est particulièrement important, les entreprises étrangères, notamment Nestlé et Mars emploient 4 200 personnes, c'est-à-dire presque 40 % de l'emploi des industries agroalimentaires en Languedoc-Roussillon, soit 300 millions d'euros d'exportations et à peu près 20 % des exportations régionales. C'est très important de conserver une image d'attractivité. En ce moment on en parle beaucoup, pour diverses raisons et c'est un sujet sur lequel il convient d'être extrêmement vigilant.

Maintenant, parlons du dispositif et de sa lisibilité. C'est vrai que chaque fois qu'on parle de dispositif public, qui est difficile d'accès, qui est compliqué, je me sens un peu visé. De mon point de vue, il me paraît simple mais c'est normal. Ceci dit, après 30 ans à l'étranger, quand on revient en région, on s'aperçoit qu'effectivement, pour des PME et pour des TPE surtout, c'est très difficile. Je ne crois pas qu'on puisse exiger des entreprises de connaître tout cela. Ce qui est important, c'est de mettre à leur disposition des gens qui connaissent le dispositif. Je crois savoir que la future banque publique d'investissement (BPI) aura des développeurs ou des chargés d'affaires dont la grande majorité proviendra d'Ubifrance et dont le profil sera de bien connaître tout le dispositif et toutes les aides. Il est vrai qu'il y en a beaucoup mais elles s'adaptent à la PME, à la TPE, comme l'A3P de la COFACE qui permet à une entreprise de décrocher 30 000 euros pour aller prospecter un marché jusqu'au dispositif lourd pour financer des Airbus ou des centrales nucléaires. Cela peut donc effectivement être touffu mais on ne va pas non plus reprocher à la COFACE de répondre à presque toutes les problématiques.

Autre sujet important, les problèmes de documentation, d'information sanitaire, phytosanitaire, de norme et d'étiquetage. Ce qui m'a surpris, dans cette région, est le nombre d'entreprises de taille moyenne qui ont rencontré des problèmes à l'exportation en matière de documentation sanitaire ou qui ne s'orientent pas vers l'export parce qu'elles ne sont pas sûres de leur dossier et ne veulent pas courir le risque d'avoir un container bloqué quelque part. Il y a donc là un effort à faire en matière de documentation. Il est important que les entreprises agroalimentaires puissent savoir où se trouve la personne qui pourra les informer exactement sur les conditions d'importation de tel ou tel produit vers tel ou tel pays dans le monde.

S'agissant des problèmes de diagnostic, les entreprises de Languedoc-Roussillon sont très petites. Il y a, en moyenne, beaucoup plus de TPE dans l'agroalimentaire en Languedoc-Roussillon qu'en France et le taux d'échec à l'exportation, au bout de cinq ans, est de 88 % des entreprises. Une partie est due à la mortalité des entreprises, mais il faut quand même s'interroger sur ce chiffre car il s'agit là d'une part de la vie des entreprises mais également de l'utilisation des deniers publics. Je pense qu'ils pourraient être mieux utilisés. Il faut savoir dire non. Il m'est arrivé de dire non à une entreprise qui voulait prospecter. Mieux vaut avoir moitié moins d'entreprises

à l'export qu'un taux d'échec de 90 %. Au final, on aura davantage d'entreprises qui auront réussi et qui auront pu se maintenir sur les marchés internationaux.

Dans le cadre de la loi de décentralisation, il a été demandé aux régions de fournir un schéma régional de développement économique et d'innovation. A l'intérieur de ce schéma figure le fameux plan régional d'internationalisation des entreprises (PRIE). J'ai commencé à travailler avec l'un de vos collaborateurs dans cette maison pour l'aider à approcher ce sujet qui est nouveau pour les conseils régionaux. Or, je me suis aperçu qu'apparemment, il n'y a pas de mutualisation du savoir-faire ou de l'expérience entre les régions françaises. Et je pense qu'il serait intéressant, dans le cadre de l'ARF, que la région Languedoc-Roussillon puisse se rapprocher de régions qui ont du succès à l'export. Il y a l'Alsace, Rhône-Alpes et d'autres afin de mutualiser les savoir-faire et les expériences et pouvoir offrir le meilleur service aux entreprises.

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – Il n'y a pas de coordination entre l'État, au sens gouvernemental du terme et les régions. Donc si déjà au niveau politique, il n'y a pas de coordination, je conçois qu'il n'y ait pas de coordination au niveau régional.

M. Pierre Fabre. – Non, je ne parle pas de coordination, je parle d'échange, de mutualisation de savoir-faire, de bonne pratique.

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – C'est une bonne pratique de dire que, à l'échelle de l'État, on nous dit ce qu'on sait faire, comment on arrive dans un pays, et après qu'on dise aux régions, regardez, allez-y dans ce cadre-là dans ce pays. On ne peut pas dire qu'il y ait une grande coordination.

M. Pierre Fabre. – Non. La coordination, on a essayé de la mettre en place. Vous-même avez écrit aux préfets de régions, il y a deux ans, pour proposer d'héberger le guichet unique prévu par la charte de l'exportation. Vous avez écrit trois mois avant la signature de la charte nationale. Malheureusement, pour des raisons sur lesquelles nous n'allons pas revenir, nous n'avons pas pu signer de charte en région, maintenant le nouvel acte, c'est la création, de la BPI Oseo, qui sera l'occasion d'essayer à nouveau d'avoir un guichet unique. Il faut un guichet unique avec des interlocuteurs clairement identifiés et pas une plate-forme Internet ou un numéro de téléphone. Il faut des personnes qui puissent répondre directement aux questions des entreprises.

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – Pour Ubifrance, je propose au directeur d'agrotech, Benoît Tarche, d'intervenir.

M. Benoît Tarche, directeur d'Agrotech - Ubifrance est un réseau. De ce fait, je vais vous proposer une intervention polyphonique avec trois co-interventions. Donc, je commencerai et je passerai ensuite la parole à M. Marc Fortier et à Mme Claudia Lelong pour présenter un peu mieux

l'action d'Ubifrance au niveau de la région en particulier. L'export n'est plus une option de développement, c'est une nécessité et il reste à savoir comment on l'aborde. Ce qu'on a vu également, c'est que l'export, c'est compliqué et il y a de fortes chances que ça le demeure. C'est long, ça prend du temps et ça continuera à en prendre. C'est coûteux parce que ça implique une stratégie sur le long terme.

Le rôle d'un dispositif public comme Ubifrance, c'est d'essayer de rendre un peu plus simple ce qui sera toujours compliqué. Pour cela, la réorganisation du réseau d'Ubifrance qui date maintenant de quatre ans, nous sommes un jeune établissement avec une longue histoire, a eu pour but de mettre en place une « boîte à outils » qui doit permettre de répondre à l'ensemble des besoins d'une entreprise ou d'un collectif d'entreprises dans sa démarche d'export sachant qu'Ubifrance intervient sur l'identification des opportunités de marché, sur l'accompagnement sur les marchés pour rencontrer les bons opérateurs et finaliser un contrat et faire en sorte que ce contrat soit bien signé et respecté. Cela nous engage dans les relations que nous avons avec les entreprises. Il faut rajouter de temps en temps quelques instruments dans la boîte à outils. Sur le cas spécifique de la Chine notamment des problématiques d'accès, de dédouanement, de libération des produits ont été signalées. C'est pourquoi, au mois de septembre dernier, nous avons installé un collaborateur spécialement dédié au « dernier kilomètre », si je peux reprendre l'image. Ça ne sert à rien de dépenser au niveau de l'instance nationale, régionale et individuelle des entreprises beaucoup d'argent pour se retrouver avec un container bloqué à une frontière. On est vraiment là dans cet esprit de flexibilité et d'adaptation d'un outil à des problématiques différentes. Si je peux résumer, un outil, c'est un peu l'histoire du ciseau à bois, « on peut se couper les doigts ou faire une œuvre d'art ». Il faut s'appuyer sur des stratégies individuelles d'entreprise, des stratégies régionales clairement identifiées portées par des fédérateurs régionaux clairement identifiés et intégrer le tout dans une approche nationale. Une stratégie nationale n'est absolument pas parachutée, elle n'est que la consolidation de toutes ces démarches et j'insiste là-dessus parce que c'est vraiment une démarche que l'on souhaite approfondir avec les régions : faire converger les stratégies nationales d'accompagnement à l'export avec les stratégies régionales. La stratégie nationale n'a de sens que si elle porte l'ensemble de ces composantes régionales. Dans le secteur agroalimentaire plus que tout autre, les identités régionales sont fortes même sous une « ombrelle France » qui elle-même a une identité forte. On est vraiment dans une approche d'équipe de rugby, chacun est sous le même maillot avec des fonctions différentes. Dans cette unification des stratégies qui se traduisent par un programme France export agroalimentaire qui est porté par l'ensemble des acteurs, qu'ils soient régionaux ou nationaux, ça oblige à des échanges réguliers.

Dès cette année, les partenaires régionaux participeront à la préparation et aux réflexions menées pour l'élaboration du programme France-Export. Ça va se faire en juin, il va y avoir des ateliers de travail avec

les partenaires régionaux pour construire ce programme France-export. Cela va nécessiter aussi de la formation pour nos équipes. On va approfondir ce qu'on a déjà fait dans votre région puisque au niveau agroalimentaire, nos spécialistes du secteur sont régulièrement sensibilisés et formés auprès des partenaires régionaux ou acteurs professionnels sur la spécificité de certains produits. On l'a fait dans le domaine des fruits et légumes, ici, il n'y a pas très longtemps. Nos spécialistes des marchés sont venus s'imprégner de la problématique de ces produits et comment mieux les accompagner à l'export, comment mieux sensibiliser les entreprises aux démarches à entreprendre. On est vraiment dans une action collective structurée conjointe. A côté de ce sillon principal, il y a les sillons secondaires qu'il ne faut pas oublier parce que une participation à un salon, c'est bien, les rencontres avec les acheteurs c'est bien mais ce sont des actions sporadiques qui sont limitées dans le temps, qui doivent s'inscrire dans une stratégie de long terme. Il y a un travail important à mener et à approfondir en région pour permettre à des entreprises d'être mieux préparées à l'export et mieux accompagnées au moins sur le moyen terme dans leurs démarches sur les marchés et leur formation sur place. Beaucoup de mes collaborateurs viennent régulièrement animer des ateliers en région pour les former à la démarche export en agroalimentaire, dans les fruits et légumes, dans la viande, dans le vin, etc. Il y a donc ce travail de préparation, d'information et d'accompagnement sur les marchés d'intérêt pour les produits spécifiques de l'entreprise, d'être présents pour faire en sorte que la mise en contact sur les marchés avec les bons acteurs fonctionne et que la réaction chimique qui se traduise par la signature d'un contrat s'effectue. On a donc un souci d'impact qui est largement réparti, évidemment, entre le dispositif public et les acteurs régionaux. Nous le mesurons étroitement et je crois que les informations que nous commençons à en tirer depuis la mise en place de cet instrument de mesure, c'est-à-dire depuis le 1^{er} janvier de l'année dernière, sont très intéressantes. Nous faisons mesurer systématiquement toutes nos actions par un prestataire extérieur Ipsos qui mesure le contrat signé, la suite d'une action d'accompagnement public ou l'action en cours. C'est mesuré à six mois et deux ans, de façon à recouvrir l'ensemble de la vie de la négociation commerciale et ce qui est assez intéressant, c'est qu'il existe une marge de perfection importante. Actuellement, nous sommes, dans l'agroalimentaire, toutes régions confondues, sur un peu plus de 50 % de contrats signés ou en voie de l'être à six mois après une action d'accompagnement par Ubifrance, ce qui est important, mais ce qui montre bien qu'il y a une marge de progrès dans la mesure où les entreprises sont mieux préparées à la base et sont mieux accompagnées dans la durée. Je pense qu'il y a de ce fait un certain nombre de pistes sur lesquelles il faut vraiment tous travailler, la stratégie conjointe, l'accompagnement personnalisé dans le temps et la sensibilisation respectueuse entre le réseau public et les opérateurs régionaux.

M. Marc Fortier, directeur régionale d'Ubifrance. – Je suis basé à Lyon et couvre cinq régions françaises. Je suis rentré il n'y a pas très longtemps du réseau étranger et j'ai eu, comme Pierre Fabre, une expérience

de 35 ans à l'étranger sur sept pays qui sont des pays phares pour le commerce extérieur français, entre États-Unis, Inde, Chine, Corée, Moyen Orient et Allemagne

Tout d'abord, je voulais dire combien il y avait de la résonance dans ce que vous aviez dit pour les 800 collaborateurs que nous avons dans 70 pays et 80 bureaux Ubifrance à travers le monde. L'expression de madame Brigitte Bouillut « l'important c'est d'y rester » correspond à notre politique car nous voulons que les entreprises s'installent et développent des courants d'affaires. Le sondage IPSOS est essentiel pour mesurer des courants d'affaires car c'est là notre indicateur de performances. Il faut véritablement s'inscrire sur la durée et c'est le message que l'on envoie aux opérateurs en France et aux régions. Faisons du partenariat sur le long terme avec une vision, une bonne technologie, un bon produit, une bonne image, des ressources financières et des cadres compétents. Si le chef d'entreprise n'a pas une bonne vision, elle restera là et elle n'ira pas à l'international alors que son entreprise a un potentiel comme M. Bertrand Girard l'a rappelé. Le succès à l'exportation est une question d'hommes et de femmes. Il faut donc absolument que ceux qui partent prospecter les marchés soient préparés à le faire. Négocier un marché c'est également maîtriser les paramètres culturels. On ne s'improvise pas négociateur en Chine ou au Moyen Orient sans avoir analysé un certain nombre de différences culturelles. Tout ceci pour revenir sur ce qui sera déterminant pour notre commerce extérieur. Bien sûr il y a les démarches collectives, et on constate un peu partout dans les régions une véritable synergie entre les partenaires et les opérateurs dans les démarches collectives. Mais le résultat *in fine* que l'on constate sur le marché, c'est le succès d'une démarche individuelle. C'est bien pour cela que nous mettrons des chargés d'affaires à l'international au sein de la BPI qui se mettra en place, qui s'occuperont d'un portefeuille de 15 à 20 entreprises qui ont un potentiel. Nous nous occuperons d'elles pendant deux ans jusqu'à ce qu'elles soient un champion reconnu dans leur branche au niveau international. Aussi je crois que les régions ont un rôle à jouer dans cette démarche individuelle. Nous sommes en train de réfléchir à une séquence que nous voulons proposer aux régions : il s'agit de leur demander, à travers leurs outils et leurs instruments, qu'elles identifient les entreprises qui ont à la fois les ressources humaines, le bon produit, la bonne image et la volonté d'y aller. Ensuite on ne peut pas embarquer tout le monde à la fois, il faut y aller par pallier. Que l'on prenne 10, 15 ou 20 entreprises, on s'en occupe sur 20 ans et l'on définit des séquences. On ne peut rien faire si l'on n'y est pas bien préparé : diagnostic, préparation, élaboration d'une stratégie, d'un plan d'action, d'un calendrier et mesure des résultats au fur et à mesure. Ensuite il faut faire des accompagnements sur des pays ciblés car on ne peut pas aller sur tous les pays à la fois. Il faut établir une hiérarchisation des marchés. Lesquels sont les plus solvables, lesquels sont les plus porteurs et lesquels sont les plus ouverts et ont le moins de barrières douanières ou de contraintes techniques ? Une fois que l'on emmène l'entreprise et qu'on la met en relation avec les bons partenaires, il est indispensable de mettre en place un suivi. L'échec de la plupart de nos

PME sur nos marchés étrangers est dû à l'absence de réactivité dans les six mois qui ont suivi la mise en relation. La plupart des interlocuteurs, qu'ils soient du Moyen Orient ou d'ailleurs ne prennent pas en considération les vacances d'été. Quand on est en Asie, on attend une réponse dans la semaine qui suit la mise en relation. Et le dernier point, une fois que les entreprises ont établi un contact, qu'elles ont établi un courant d'affaires, il faut absolument qu'on participe à leur maintien sur leur marché. Le maintien est indispensable et pour cela, il faut vraiment s'appuyer sur des prestataires de qualité qui sont spécialisés à la fois dans le droit des sociétés, dans la logistique pour aider ces entreprises à rester sur ces marchés. Je laisserai notre déléguée régionale Mme Claudia Lelong parler très rapidement des synergies des partenaires au niveau de la région Languedoc-Roussillon.

M. André Ferrand, rapporteur spécial. – Notre propos est d'évaluer l'ensemble du système d'appui. Il est important qu'on y reste et j'ai bien noté que vous étiez l'un des six directeurs inter régionaux d'Ubifrance. Ce qui m'intéresserait est de savoir quel rôle joue un directeur interrégional ? Vous-même étant en charge de l'Auvergne, du Languedoc-Roussillon, de PACA et de Rhône Alpes.

M. Benoit Tarche. – Au quotidien dans les régions nous avons des délégués régionaux qui sont en contact avec l'ensemble des partenaires qu'il s'agisse des réseaux consulaires, des agences de développement de la région et des directions des services de l'État. C'est un travail quotidien. Nos délégués ont un rôle à la fois d'animation, de coordination et de facilitateur pour amener les entreprises qui le souhaitent vers notre réseau étranger. Ils ont également un rôle de promoteur des opérations du programme France export national. Ainsi le programme France est décliné au niveau de la région Languedoc-Roussillon où les partenaires s'approprient un certain nombre d'opérations pour les inclure dans leur programme régional.

Les directeurs inter régionaux ont pour mission de mutualiser les bonnes pratiques qui existent entre les différentes régions car on a des formats très différents. Des régions travaillent avec une agence de développement comme nous en avons une ici en Auvergne ou en Rhône-Alpes avec ERAI. D'autres n'en n'ont pas et essaient alors de donner des orientations à nos délégués pour porter un message un peu plus « politique » à destination des directeurs en charge de l'économie dans les régions et des directeurs des chambres de commerce pour essayer d'anticiper les fameuses décisions qui se mettront en place dans les mois qui viennent. Nous restons également à la disposition des régions pour participer à l'élaboration des PRIE. Nous sommes une « courroie de transmission » en région entre nos directions régionales et nos bureaux Ubifrance à l'étranger.

Mme Claudia Lelong, déléguée régionale d'Ubifrance. – Je suis en poste en Languedoc-Roussillon depuis 2009. L'action en tant que déléguée régionale est en synergie avec les équipes de Sud de France développement, que ce soit dans la partie multi sectorielle, environnement, TIC multi développement, et la partie agro qui est un pan important de notre économie.

Les équipes d'Ubifrance sont en permanence en contact avec les équipes de Sud de France et avec OSEO puisque l'on a développé des aides et des prêts spécifiques pour l'export. Mon bureau est hébergé à la chambre régionale de commerce et d'industrie et je suis en contact les équipes des neuf chambres de commerce.

Ce partenariat donne de très bons résultats : pour 2012, 711 entreprises du Languedoc-Roussillon sont engagées sur des missions individuelles et 524 ont participé à des opérations collectives. Un point que l'on n'a pas évoqué ce matin, c'est le volontariat international en entreprise (VIE). En Languedoc-Roussillon, on a la chance de pouvoir s'appuyer sur les maisons de la région qui propose des postes disponibles aux entreprises ce qui veut dire qu'actuellement nous avons 57 VIE en poste, alors qu'en 2009 nous n'en avions qu'une quarantaine. Le VIE peut faire partie d'un accompagnement global des entreprises pour leur développement à l'international.

Mme Françoise Guétron-Gouaze, directrice régionale d'OSEO. – Aujourd'hui se tient le premier conseil d'administration de la Banque publique d'investissement (BPI). Celle-ci a pour mission de devenir le guichet unique pour l'accompagnement public à travers les chargés d'affaires OSEO qui deviennent des chargés d'affaires BPI. Ce ne sera pas une plateforme virtuelle et il y aura bien des gens en chair et en os dans les différentes régions, avec l'habitude de travailler en lien direct avec les entreprises. En outre, la BPI va accueillir des collaborateurs issus d'Ubifrance qui vont apporter leur expertise sur la partie internationale. A terme la BPI intégrera également la partie publique de la COFACE. La BPI est à la fois un financeur et un accompagnateur, parce qu'elle reprend l'activité d'OSEO à travers des produits qui existent comme le prêt participatif export, le contrat de développement export qui permet d'accompagner les entreprises pour trouver la trésorerie dont elles pourraient avoir besoin pour aller s'implanter à l'export. Ces produits tout à fait atypiques ne se trouvent que chez OSEO et pas chez les banquiers. Ce sont des produits que l'on qualifie chez nous de « mezzanine » car ils se situent entre les fonds propres et l'endettement classique. Ces prêts sont destinés à financer la trésorerie sur une durée en général de sept ans et à un taux bien inférieur à celui que l'on peut trouver sur le marché.

Ensuite il y a quelque chose qui est mal connu des banquiers et des entreprises malgré toutes les informations qu'on peut leur apporter, c'est la garantie des prêts bancaires qui sont dédiés à l'international ; c'est-à-dire tout ce qui peut concerner les cautions export. Vous savez que les banquiers et raisonnent en encours et quand on leur garanti une partie de leurs risques, ils vont plus loin dans l'accompagnement de l'entreprise. Avec le « buzz » fait autour de la BPI, je pense que cela permettra aux banquiers de savoir un peu mieux ce que fait OSEO.

Ensuite, j'ai beaucoup entendu parler de l'innovation. C'est vrai que le secteur agroalimentaire est un secteur qui vient peut-être un peu moins

rechercher de crédits innovation. Or, l'innovation n'est pas uniquement de la R&D. Par exemple, à l'international, nous proposons déjà une aide au partenariat technologique et une aide au développement de l'innovation à l'international. Là je crois qu'il ne faut pas se mettre de barrières et il ne faut pas hésiter à nous interroger.

Quand j'ai reçu l'invitation pour cette table ronde, j'ai réfléchi à ce qu'il peut manquer. Je pense que l'on pourrait mobiliser les créances des donneurs d'ordre à l'étranger, au moins les donneurs d'ordre européens car aujourd'hui avec OSEO, on mobilise déjà les grands donneurs d'ordre privés et le secteur public. On pourrait peut-être réfléchir à un système qui irait encore plus loin et prendre en compte au niveau de l'Europe les grands donneurs d'ordre privés car les grandes entreprises allemandes ou italiennes présentent un risque minime. Reste à savoir comment au niveau législatif on pourrait mettre cela en ordre de marche. Ensuite, comment faire pour ne pas être surpris par un « one shot », c'est-à-dire comment fait-on pour rester plus longtemps que les deux ans de financement prévus à l'export. Comment faire pour que l'entreprise pérennise son implantation dans le pays vers lequel elle a été aidée.

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – Merci, Madame, je propose à M. Philippe Nauche, directeur marketing et stratégie chez SOPEXA de prendre la parole.

M. Philippe Nauche, directeur marketing et stratégie chez SOPEXA. – Je voulais juste préciser que SOPEXA, créée en 1961 par M. Edgard Pisani avec les pouvoirs publics et les professionnels de l'agroalimentaire à l'époque, est devenu aujourd'hui un groupe marketing international alimentaire qui gère pour le compte du ministère de l'agriculture une délégation de service public depuis 2008.

Je souhaiterais revenir sur deux points qui tiennent compte également des remarques qui ont été faites par un certain nombre d'entreprises. La première concerne l'offre : nous travaillons régulièrement, notamment avec Ubifrance, dans le cadre d'une instance qui s'appelle le Comité technique pour essayer d'améliorer la coordination de nos programmes et l'on est conscient qu'il y a encore des grandes pistes d'amélioration. Mais je tiens à dire aux opérateurs qui nous utilisent et qui nous voient, notamment au travers des salons, que c'est un travail que nous menons depuis bientôt trois ans. Nous essayons là aussi d'offrir avec Benoît Tarche quelque chose qui soit le plus lisible et le plus clair possible. Nous avons véritablement besoin de faire passer cette information, nous nous avons fait le choix non pas de s'implanter en région mais de s'appuyer sur les relais régionaux car c'est vous qui connaissez le tissu régional et les entreprises. C'est en échangeant régulièrement avec vous, parce que vous connaissez la demande des entreprises, que nous pourrions améliorer notre offre. Car si l'offre et la demande ne se rencontrent pas un moment, on aura tout faux que ce soient les chambres de commerce, Ubifrance, Sopena, et toutes les structures qui s'occupent de promotion.

J'ai fait une tournée en 18 mois sur 22 régions et 84 structures qui s'occupent de près ou de loin de promotion. 84 cela peut paraître beaucoup, c'est vrai qu'il y a des structures qui s'occupent que de la France, d'autres de l'international, d'autres du collectif, d'autres de l'individuel ; cela peut expliquer dans certaines régions cette hétérogénéité du dispositif. Il faut quand même savoir qu'il y a beaucoup de structures qui s'occupent de promotion de près ou de loin en France.

Ensuite Mme Bouillut a évoqué le sujet de la demande je pense que là aussi on a un gros travail de ciblage, de segmentation, de typologie de l'entreprise car encore une fois je ne suis pas certain que les demandes de Bertrand Girard soient du même niveau sur les mêmes marchés du même modèle que Mme Pratlong. Là je crois qu'il faut que l'on soit aussi souple et inventif que possible dans nos produits. Enfin je voudrais terminer, en donnant trois réflexions. M. André Ferrand parlait tout à l'heure que notre solde de commerce agroalimentaire qui avoisine les 11 milliards d'euros cette année était masqué par cet arbre que sont les vins et spiritueux qui a eux seuls vont représenter 9 milliards et demi de solde. Moi je pense qu'il faut qu'on utilise cette force, les vins et spiritueux comme un atout, nous le voyons bien et UbiFrance le fait également, les vins et spiritueux peuvent souvent être une locomotive pour d'autres produits dans un certain nombre de marchés : bien sûr, on pense au mariage naturel des vins et des fromages mais il n'y a pas que ce mariage qui peut aider à tirer d'autres produits à l'export.

On cloisonne trop entre ministères et entre structures alors qu'il y a de très belles choses à faire avec la culture, le tourisme, l'agroalimentaire. Les Italiens l'ont bien compris à New-York, les Espagnols l'ont compris dans d'autres pays, nous le faisons aussi de temps en temps mais pas suffisamment : je pense à la très belle opération pour la vallée du Lot « tourisme et gastronomie », en Belgique. Des synergies de cette nature devraient apporter un plus à nos entreprises, en tous cas dans certains marchés.

Enfin, à l'heure de la mutualisation, je crois que pas mal de structures se posent la question de l'hébergement d'entreprises : ERAI et d'autres structures travaillent sur l'accompagnement des entreprises. Là il y a un gros travail à faire car cela nous arrive aussi de temps en temps d'héberger des entreprises. L'union et la mutualisation sur les salons, les semaines françaises ou le démarchage commercial ne sont pas encore assez développés aujourd'hui.

Monsieur Alain Bar, directeur interrégional des douanes. – Comme vous le savez, la douane est chargée de la régulation du commerce international. Dans ce domaine, elle doit concilier à la fois la facilitation et le contrôle des échanges. Je vais me focaliser aujourd'hui sur la facilitation mais si vous avez des questions sur les contrôles je pourrai également y répondre.

Sur la facilitation, la priorité de l'administration des douanes aujourd'hui est la simplification et la rapidité des formalités douanières bien entendu pour aider les entreprises qui exportent mais qui importent aussi. Je

voudrais donc citer trois axes forts de notre action en ce domaine. Le premier axe est de nouer une relation avec les entreprises, cela fait plusieurs années que l'on y travaille, à savoir une relation plus personnalisée en matière de conseil. Nous avons créé depuis plusieurs années déjà dans chaque direction interrégionale des pôles d'action économique comme à Montpellier, dont la mission est de piloter la relation nouvelle que l'on entend développer avec les entreprises. Cela repose essentiellement sur une cellule de conseil aux entreprises, que chaque opérateur, chaque entreprise peut naturellement consulter, sur deux types de missions, l'une dédiée aux « grandes entreprises » et l'autre aux petites et moyennes entreprises.

Le deuxième axe, concerne le développement des outils de dédouanement modernes et sécurisés, c'est-à-dire des procédures dématérialisées et des téléprocédures. Notre système s'appelle DELTA et son objectif est de supprimer tous les papiers en matière de formalités douanières. L'objectif étant de réduire le délai de dédouanement. Ce délai moyen de dédouanement est aujourd'hui de cinq minutes ce qui est extrêmement faible, je pense que l'on peut l'améliorer un peu et c'est donc le résultat de la mise en place de ces téléprocédures.

Le troisième axe fort est la mise en œuvre d'un guichet unique des formalités administratives. La douane a déjà dématérialisé 82 % de ses procédures mais il en reste encore un certain nombre qui ne dépendent pas directement de ses missions. Vous savez, la douane positionnée à la frontière remplit un certain nombre de missions pour le compte d'autres administrations françaises, voir communautaires et il y a un certain nombre de documents, dits des documents d'ordre public, qui sont les certificats sanitaires, phytosanitaires, les autorisations d'exportation de matériel de guerre qui ne nous concernent pas directement et qui sont encore en format papier.

En 2010 la Direction générale des douanes a reçu un mandat ministériel pour mettre en place un guichet unique dont elle a la charge du pilotage et dont l'objet est de simplifier le plus possible les relations avec les autres administrations concernées avec le passage frontière, de simplifier les réglementations et de coordonner les contrôles. Le but étant dans l'idéal d'avoir un seul point d'arrêt pour les marchandises et de contrôle pour arrêter la superposition des contrôles et des contraintes que cela impose pour les transporteurs. Le troisième mandat est de dématérialiser les documents qui viennent d'autres administrations : nous avons les outils informatiques depuis mars 2013, la machine est en place et il suffit de la faire fonctionner. Deux tiers des documents sanitaires pour les contrôles vétérinaires sont dématérialisés donc on espère progresser encore dans ce domaine et rendre le plus fluide possible le passage en douane.

Pour conclure le constat que je souhaitais faire, ce qui n'est pas propre à cette région, c'est qu'il y a une relative méconnaissance des entreprises, des réglementations douanières. Certes elles sont compliquées car elles ne sont pas que nationales mais aussi communautaires. On s'aperçoit aussi que beaucoup d'entreprises méconnaissent assez largement les

problèmes de logistique et cela peut les handicaper très fortement dans leurs opérations d'importation comme d'exportation. La problématique est de savoir comment mieux former ces entreprises. Nous y participons à travers des actions dans les universités par exemple où il y a des cursus sur la logistique ou le transport international, on organise des réunions douane – entreprises où les entreprises peuvent poser des questions. Ce n'est peut-être pas suffisant et il faudrait peut-être trouver des moyens de répondre à une culture internationale notamment sur les aspects procéduraux, réglementaires et logistiques.

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – Merci à vous. Pour Sud de France développement je propose à M. François Fourier de prendre la parole.

M. François Fourier, directeur de Sud de France développement.
– Sud de France développement a pour mission d'accompagner les entreprises depuis 2005 dans le secteur du vin de l'agroalimentaire, le multisectoriel et le tourisme. Nous essayons de créer des synergies et d'accompagner à l'international environ 1 800 entreprises chaque année avec 472 actions dans le domaine du vin et de l'alimentaire. On a toujours à l'esprit d'accompagner les entreprises au mieux et de leur faciliter la tâche. En région, il y a un besoin de simplifier les choses. Pour les entreprises, c'est souvent un parcours du combattant pour obtenir des informations. Il y a bien entendu l'accueil physique, ne « pas parler à une machine », et il y a maintenant des moyens techniques, avec des plates-formes techniques pour éviter de remplir x fois le même dossier.

Deuxièmement nous accompagnons les entreprises internationales via différents prestataires de services. Or, en région on a plus besoin d'avoir des partenaires que des prestataires de services, surtout dans un contexte de contraction des moyens financiers et de recherches de meilleures synergies. Cela veut dire qu'il ne faut pas répercuter ces pertes financières à nos entreprises via des prix au mètre carré de salon plus importants.

Que la région communique sous l'ombrelle « France » est important mais ce n'est pas non plus vital si cela devient trop cher à nos entreprises d'y être. Il faut donc vraiment que l'on arrive à trouver des synergies avec UBIFRANCE dont nous sommes le premier client. Nous utilisons leurs services tant à Paris qu'à l'international. Il faut surtout que Paris s'adapte aussi à la demande des régions. Je sais que c'est complexe car chacun a ses spécificités et ses besoins. A l'étranger les maisons internationales avaient été critiquées mais plus de mille entreprises les utilisent tous les ans. On accueille des commerciaux export, des VIE, avec cette mentalité « terrain-terrain » qui correspond à la demande des entreprises. Comme l'a dit Madame Bouillut il ne faut pas envoyer les entreprises au « casse pipe ». On reçoit de Paris – ce n'est pas une critique... – un long programme d'opérations avec tous les secteurs d'activité, mais nos entreprises n'ont pas la capacité financière de participer à toutes ces opérations.

Plutôt qu'elles se dispersent, il faut les canaliser sur des programmes de deux ou trois ans, leur faire leur programme d'actions et d'accompagnement financier avec un renforcement au niveau de leurs ressources humaines, des langues etc. Accompagner un groupe d'une vingtaine d'entreprises pilotes c'est intéressant, mais en région on a énormément de petites entreprises qu'il faut continuer à accompagner sinon on ne créera pas d'exportateur. Les études COFACE qui ont été faites ces cinq dernières années à la demande de Sud de France développement montrent que ces petites entreprises présentent un chiffre d'affaires qui a augmenté entre 8 et 15 % en moyenne grâce à l'export.

Par exemple quand on travaille avec Ubifrance on « mâche le travail » sur les entreprises et ils nous accompagnent sur la sélection de prospects et une organisation, etc... Je viens d'apprendre qu'une étude IPSOS a été mise en place pour voir les résultats concrets sur nos entreprises et voir la pertinence de chaque euro dépensé. Nous voulons faire vivre l'image régionale car Sud de France est un succès à l'international. C'est important pour nous de garder notre stratégie et à nos vrais partenaires de s'adapter à nos demandes. Ce qu'on nous demande en région, pourquoi ne pas le faire à Paris ? Il y a AtoutFrance pour le tourisme, il y a SOPEXA, il y a UBIFRANCE, il y a en fait beaucoup d'interlocuteurs. Peut-être que fusionner tout le monde serait bien à tous les niveaux.

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – Nous avons avec Sud de France la seule organisation qui, je crois au monde met l'économie derrière une marque. Cela paraît normal en termes d'agroalimentaire, le produit est derrière une marque. Mais je voulais vous dire que l'on était allé plus loin car l'on a mis également le tourisme derrière la marque. Cela obéit à un principe très simple, on a des études là-dessus, et je me suis calé là-dessus en termes de décision.

Quand on pose la question à un européen : « où veux-tu aller passer tes congés ou vivre tes loisirs ? », les trois quarts des réponses sont : « je veux aller voir ce territoire qui a fait ce bon produit et l'environnement du bon produit ». Cela ouvre les portes à la gastronomie, et à tout le territoire de la région évidemment. Les produits qui partent par votre entremise vers l'extérieur sont nos ambassadeurs et c'est là où notre produit est allé qu'il faut aller chercher nos touristes de demain. Or si on le fait à travers plusieurs référents, on va s'y perdre ! Vous avez sous la marque, le produit qui fait un aller mais qui procure aussi un acte économique de retour : cela s'appelle le tourisme. En gros c'est comme si vous aviez au niveau français au Gouvernement le ministre de l'agriculture qui serait le ministre du tourisme en même temps. Cela paraîtrait quelque peu fantaisiste aujourd'hui et bien c'est ce que nous faisons en région. Excusez-moi de ce complément d'information mais il me paraissait essentiel de vous exposer la stratégie mise en œuvre par la région.

Pour la CCI régionale, je propose à M. Fabien Leroux d'intervenir.

M. Fabien Leroux, directeur de la CCI international Languedoc-Roussillon. – Les chambres de commerce et d'industrie ont assez peu été citées depuis le début de cette table ronde et pourtant j'ai la faiblesse de croire qu'elles peuvent répondre à un certain nombre des préoccupations qui ont été exprimées depuis le début de la matinée. J'ai noté pèle mèle les questions de structuration, de préparation et d'accompagnement en amont. J'ai noté aussi la nécessité de tout apprendre et j'ai aussi relevé la question du diagnostic interne, j'y reviendrai un peu plus tard dans mon intervention car tout cela fait partie du quotidien des chambres de commerce. Il est vrai aussi que le « scope » d'intervention des CCI ne concerne pas uniquement l'agroalimentaire et touche évidemment tous les autres secteurs d'activité de l'économie de la région.

En deux mots, le réseau des CCI du Languedoc-Roussillon comprend 9 chambres de commerce territoriales, réparties sur tout le territoire et une chambre de commerce et d'industrie régionale. L'international est maintenant considéré comme une véritable priorité des élus des chambres de commerce qui ont décidé, il y a un peu plus de quatre ans, de mutualiser les compétences internationales de ces chambres en créant « CCI International Languedoc-Roussillon » dont je suis le directeur. Ils ont décidé de faire cela en partant du principe ou du constat que l'échelon pertinent en matière économique c'est bien l'échelon régional et non pas l'échelon infra départemental ou territorial tout cela afin d'être plus lisible, plus efficace, plus pertinent et probablement pour rendre plus simple la perception que pouvait en avoir les entreprises. Aujourd'hui l'équipe CCI Languedoc-Roussillon est composée d'une quinzaine de collaborateurs, répartis sur l'ensemble du territoire. Nous nous organisons également avec le pôle « quali méditerranée » des rencontres B 2 B à l'occasion des rencontres annuelles « quali méditerranée ». Le mandat très clair qui m'a été donné par les élus des chambres de commerce et d'industrie de la région est de travailler en partenariat, en collaboration et en complémentarité avec les partenaires du commerce extérieur de la région au premier rang desquels Sud de France Développement. Nous avons des échanges réguliers, nous montons un certain nombre d'opérations ensemble et le programme d'actions que nous proposons au titre des chambres de commerce est fait en collaboration avec Sud de France Développement. Notre deuxième partenariat très fort dans la région est conclu avec Ubifrance dont nous hébergeons au sein de la CCI de région un délégué. Ce partenariat vaut donc avec tous les autres partenaires de l'export en région, et en particulier, avec les douanes puisque nous organisons assez régulièrement des rencontres douanes entreprises avec OSEO, la DIRECTTE et les conseillers du commerce extérieur de la France qui ont une action pédagogique assez forte en direction des PME et des étudiants.

Notre mission essentielle est d'accompagner au quotidien et en proximité les entreprises. C'est la vraie valeur ajoutée des CCI : nous conseillons, nous informons, nous sensibilisons les entreprises à l'international. Nous avons aussi décidé dans le cadre de la mutualisation des

compétences internationales de spécialiser tous nos conseillers à l'international par zone géographique, ce qui est un petit peu différent de l'approche qui est à la fois celle de Sud de France Développement et celle d'Ubifrance. Cela ne nous empêche pas une réflexion sur le fait de doter nos conseillers en développement international d'une double compétence, la première étant la compétence pays et la seconde étant la compétence filière sectorielle afin d'être plus pertinent et de répondre également aux demandes plus précises des entreprises.

Nos actions se déclinent en quatre grands thèmes. Dans le cadre de la sensibilisation et de l'information, nous organisons des journées « pays » dont un certain nombre d'entre elles concernent plus spécifiquement l'agroalimentaire y compris le vin. Nous avons notamment avec Ubifrance organisé les années passées des rencontres agroalimentaires, en faisant venir des experts pays en agroalimentaire dans les territoires pour porter la bonne parole aux entreprises et pour les recevoir en entretien individuel, leur permettant ainsi d'évoquer leurs problématiques spécifiques. Nous avons aussi développé cette année un projet dans le domaine de l'agroalimentaire bio au Benelux et en Suisse. Nous organisons beaucoup de formations en matière internationale où nous avons créé un cycle spécifique. Si je reprends le programme de celles qui ont déjà eu lieu ou celles qui vont avoir lieu, nous avons eu une formation sur les clés de la logistique internationale. Nous organisons des ateliers primo exportateurs ; pour les entreprises qui découvrent l'exportation on essaie sur une journée de leur donner les principales clés et les erreurs à ne pas commettre. On insiste beaucoup sur l'interculturel et la manière de se comporter en face d'un acheteur étranger. Ensuite on assure la promotion des opérations qui sont montées par nos partenaires Ubifrance, Sud de France et les CCI à l'étranger. Contrairement à pratiquement toutes les CCI françaises, en Languedoc-Roussillon, nous ne sommes pas un opérateur, car ce rôle est rempli par Sud de France Développement. Aussi nous avons considéré que nous n'avions pas à organiser la participation d'entreprises de la région à des grands salons ou des forums à l'étranger.

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – Merci je donne la parole à M. Guy Givat.

M. Guy Givat, président de la chambre régionale d'agriculture – Avec les chambres d'agriculture on revient aux racines de l'agroalimentaire car ce sont les agriculteurs qui produisent ce que vous transformez et ce que vous savez vendre. La priorité est qu'il y ait un lien étroit entre les agriculteurs et les commerciaux. Dans le système coopératif cela se fait naturellement parce ce sont des adhérents. Depuis que j'assume la présidence de la chambre, j'ai beaucoup travaillé avec l'ARIA. Aujourd'hui nous sommes en contact avec les deux principaux secteurs de commercialisation. vingt ans en arrière, nous n'étions que des fournisseurs de matière première. Or, aujourd'hui nous sommes en train de regarder où nous pouvons placer nos produits.

Permettez-moi aussi d'échanger sur les produits qui pourraient occuper un peu plus le territoire car nous avons de la terre libre en Languedoc-Roussillon et il faudrait peut-être produire un peu plus dessus pour que les touristes viennent... Les produits doivent être présentés dans un cadre environnemental le plus agréable possible. Trois produits ont été cités : le vin, l'élevage et les céréales qui participent à l'excédent de la balance commerciale. Les vins : je tiens à y revenir sur le travail énorme qui a été fait. Concernant l'élevage et les céréales, nous sommes un bassin céréalier très important en blé dur. En élevage nous avons la Lozère certes mais aussi le Rhône où beaucoup de produits viennent sur Sète pour être embarqués côté Méditerranée. Il ne faut pas négliger ce marché, ni des céréales ni de l'élevage du pourtour méditerranéen car actuellement, notamment l'Algérie mais aussi le Maroc, il y a énormément de capitaux chinois qui sont en train de s'installer dans l'agriculture car ils savent très bien qu'ils sont à une heure de vol de l'Europe. Nous sommes une porte d'entrée pour l'Europe là aussi. Je pense que l'on a un travail important à faire sur les deux ports Sète et Port la Nouvelle.

Pour être relativement bref je dirai que l'agriculture doit s'adapter : si le producteur fait du bon vin et que personne ne veut le boire, c'est que ce n'est pas du bon vin. Donc le réseau technique est relativement important et comporte plus de 300 personnes sur les 5 départements qui peuvent apporter un conseil aux agriculteurs et les orienter pour que leurs produits soient vendus. Puis il ne faut pas oublier qu'à Montpellier il y a un centre de recherche agro-économique important, nous avons donc tous les atouts pour travailler ensemble.

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – La région a participé et a initié des travaux sur le canal de Sète au Rhône pour aller chercher les blés durs et les céréales du centre de la France. Ainsi, avec Port la Nouvelle, tous les produits du Lauragais et du Midi Pyrénées, soit un potentiel à l'exportation des céréales en gros à 70 voire 80 %, qui serait rassemblé physiquement autour de la méditerranée et après sur le monde. Ce sont des investissements que nous sommes en train de faire au travers de la région.

Ce sont des ports que l'on relance : pour vous donner une idée on met 300 millions d'euros pour le port de Sète et 200 millions à Port La Nouvelle.

Je donne la parole à M. Pierre Jean Baillot, directeur général adjoint, concernant ERAI pour clôturer le débat.

M. Pierre Jean Baillot, directeur général adjoint d'ERAI. – Ce que l'on veut tous c'est simplifier et rationaliser nos structures et nos relations. ERAI entreprise internationale a été créée en 1987 le Conseil régional qui, en partie, abonde l'association loi 1901. Avec 27 implantations à travers le monde dans 21 pays on n'est pas du tout dans le même modèle. Comme Sud de France, nous sommes à Shanghai où l'on porte ce qui était le pavillon de la région Rhône-Alpes lors de l'exposition universelle. Ce pavillon de 3 000 mètres carrés a été conservé comme une « grosse maison » pour la

région Rhône-Alpes. Pour le reste, nous avons créé des bureaux d'accompagnement d'entreprises et de domiciliation d'entreprises. Nous sommes aujourd'hui très clairement confrontés à la baisse des subventions publiques ; la seule dotation qui nous arrive est celle de la région Rhône-Alpes, donc on fonctionne comme une PME qui doit gérer des coûts et qui doit augmenter la prestation payante d'accompagnement d'entreprise. On a réussi au mois de juin 2011 à créer une équipe Rhône-Alpes de l'export avec cinq signataires initiaux que son l'État, la région, le Secrétaire d'État au commerce extérieur, la CCCIR représentant les onze chambres territoriales en Rhône Alpes ainsi qu'Ubifrance et ERAI. On a signé ensemble un vrai engagement rejoint ensuite par les autres opérateurs au mois de novembre de la même année : OSEO, la COFACE, les conseillers du commerce extérieur, la chambre des métiers. Nous avons conclu une convention bilatérale entre Ubifrance et ERAI. L'organisation nationale et une régionale enfin signent et se mettent d'accord pour aller plus loin. Même si c'est une perte de souveraineté, c'est un début de renonciation nécessaire à certains pans d'action car évidemment on ne peut pas être partout. On ne peut pas emmener toutes les entreprises dans le monde pour tout faire. L'équipe régionale de l'export prend les différents stades de développement de l'entreprise. Il y en a qui savent mieux faire que les études d'implantation, ou faire de la domiciliation. Nous avons bien travaillé avec Ubifrance et cela commence à porter ses fruits, il y a maintenant des actions communes qui se déroulent.

Vous connaissez la situation économique de l'Espagne aujourd'hui, donc nous avons été amenés à « réduire la voilure » ; il y avait deux solutions soit « on coupait toutes les têtes » soit on arrivait à garder une présence car il y a aussi un lien entre la Catalogne au niveau politique en terme de coopération. Nous sommes encore dans les bureaux d'Ubifrance nous avons poursuivi les activités et l'on a encore une personne ainsi que d'autres idées de rationalisation de nos structures.

On discute aujourd'hui à partir d'une convention que nous avons signée avec Sopexa en Chine. L'équipe régionale export fonctionne mais n'en est qu'au début de sa mise en marche même si l'agroalimentaire n'est pas notre spécialisation, ni notre champ d'action en tant que tel. Aujourd'hui, ERAI ne peut être comparé à Sud de France en termes de lisibilité. Comme l'a rappelé le Président Bourquin, l'agroalimentaire c'est très compliqué. Comme nous l'avons évoqué il faudrait « fusionner tout cela » ; pas par une marque « Rhône Alpes » car il faudrait sur l'agroalimentaire mettre tout le monde autour d'une même structure au-delà même d'une barrière régionale mais laissons les politiques faire cela...

Ce que l'on a initié, c'est cette synergie avec d'autres agences régionales comme Bretagne commerce international (BCI). On commence à œuvrer pour le rapprochement avec les différents opérateurs, on fait plus que dialoguer, on commence à construire des programmes communs d'action. On réfléchit aussi avec les Pays de la Loire pour une implantation dans un pays étranger, Pourquoi ne pas partager des implantations dans le monde ? L'idée

est aussi aller au-delà, je n'ai pas en tête les coopérations que vous menez au niveau international en Languedoc-Roussillon, mais en Rhône-Alpes une dizaine qui fonctionnent. On pourrait collaborer entre les régions puis poursuivre une politique d'essaimage. Avec nos amis de Québec, ERAI a mis en place une coopération depuis 1986 qui s'appuie sur une structure et aujourd'hui nous communiquons sur une carte conjointe. Nous avons deux bureaux aux États-Unis, l'un à Atlanta, l'autre à Philadelphie. Ils viennent d'ouvrir en bureau à New-York. Nous n'aurions pas les moyens d'en ouvrir un mais nous avons une place qui nous est réservée pour nos entreprises ce qui nous permet d'avoir un pied d'accès à New-York. Inversement et cela nous va très bien dans le modèle économique nous avons des entreprises québécoises à Shanghai, en cours d'implantation à Casablanca et également au Burkina. Nous venons de signer avec l'agence wallonne à l'exportation, un peu sur la même logique et avec l'Emilie Romagne en Italie.

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – J'ai deux questions auxquelles la réponse peut être rapide. La première, sur le fait que le Gouvernement a lancé deux projets celui du plan d'action agroalimentaire à l'export et celui de la création de référents régionaux en matière agroalimentaire et du bois. Quels sont les objectifs de ces dispositifs et où en est-on de leur déploiement ? Ma seconde question, et je l'ai entendue de la part de certains d'entre vous, c'est au niveau régional : qui est le « chef d'orchestre » pour les services de l'État ?

M. André Ferrand, rapporteur spécial. – On l'a déjà dit depuis ce matin, pour aller à l'international il faut avoir une certaine taille et pour s'unir et se regrouper il existe des coopératives. Pour ma part je connais mal les coopératives mais si dans l'agroalimentaire c'est la bonne manière d'atteindre la taille critique pour exporter, encore faut-il que le système juridique et administratif des coopératives soit optimal. Il serait peut être intéressant si l'on a quelques minutes pour notre rapport en particulier d'avoir un éclairage sur ce plan.

Mme Brigitte Bouillut. – Lorsque l'on veut mutualiser les entreprises pour l'export, la solution juridique du groupement d'intérêt économique (GIE) vient spontanément à l'esprit pour permettre facilement à un collectif d'entreprises qui vient de se créer de mener à bien un projet et de le réussir. Les collectivités locales et publiques nous demandent souvent d'avoir un groupement d'entreprises comme porteur d'un projet, on n'a pas trouvé à cette heure la formule juridique simple, rapide qui permet de multiplier les groupements d'entreprises ce qui me paraît être une bonne solution en plus de la coopération bien entendu. Je serai très intéressée sur une recherche sur des formes juridiques le groupement d'entreprises.

M. Pascal Augier. – Pour compléter ce que vient de dire madame Bouillut, j'avais été auditionné au Conseil économique et social sur la même thématique, saisine que je peux vous faire parvenir qui comprend une des propositions que j'avais émise : il s'agit de créer une société en actions simplifiée (SAS) export avec un groupement d'employeurs (GE) ou un GIE. Il

y a un vrai sujet à explorer là dans le format coopératif, notamment pour des petites sociétés 5, 10, 15 personnes, qui ont besoin de mutualiser, sans forcément rentrer dans un système coopératif. Avec les statuts d'une SAS, le fonctionnement en termes de capital peut se réguler facilement. C'est une formule qui peut être innovante d'un point de vue organisationnel.

M. Matthieu Gregory. – Le référent régional en matière agroalimentaire doit être un acteur fort dans le contexte où les entreprises connaissent parfois des difficultés. Plus on travaille en amont sur ces difficultés, plus on peut aider une entreprise à sortir de la crise l'agroalimentaire qui est un secteur fort pour la région Languedoc-Roussillon à l'international. Voici le rôle qui a été donné, évidemment en collaboration étroite avec vos services comme on l'a toujours fait. Pour répondre à votre seconde question, concernant le « chef d'orchestre » dont j'ai parlé sauf pour les services de l'État...

M. Pierre Fabre. – S'agissant du développement de l'international il est clair que maintenant le chef d'orchestre c'est la région. Cela a été dit, cela a été acté et maintenant il appartient aux régions de remettre ce fameux plan régional d'internationalisation des entreprises qui sera l'alpha et l'oméga de leur prochaine mandature de développement. Il peut s'inscrire dans le cadre de la politique de Mme Bricq aux fameuses quatre familles de produits à développer : mieux se nourrir, mieux se soigner, mieux communiquer, mieux vivre en ville. Le Languedoc-Roussillon pour au moins trois de ces familles est quand même bien placé. Tant mieux ! M. François Fourrier demandait à ce que l'État s'adapte à l'état des régions. Mais cela va encore plus loin ce sont les régions qui sont invitées à exprimer leurs besoins et à mettre en œuvre un plan pour les satisfaire. C'est très clair.

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – L'État a effectivement souhaité faire reposer sur les régions ce rôle de pivot dans l'internationalisation des entreprises et je m'en félicite car nous avons une connaissance fine du tissu entrepreneurial.

M. Pierre Fabre. – Juste un complément sur le lien entre le référent régional et le plan d'action qui est portée par Mme Bricq et par M. Garot, l'un est une composante de l'autre. Lorsque les deux ministres ont porté sur les fonds baptismaux ce plan d'action à l'occasion du SIAL au mois d'octobre dernier, ce plan comportait six volets avec la mise en place de ces référents, un effort d'optimisation des ouvertures de marchés, comment tout le dispositif se coordonne pour ouvrir le marché et permette ensuite des actions commerciales. Une action qui intègre également la formation des entreprises : leur permettre d'être agréée pour ces exportations, un comité « Asie » qui sert un peu de pilote de ce plan d'action, qui réunit les organisations professionnelles dans l'agroalimentaire pour mieux aborder la Chine et d'autres actions que je ne vais pas détailler de cette approche.

M. André Ferrand, rapporteur spécial. – Je voudrais profiter de la présence de tous les acteurs pour dire un mot sur nos « pavillons » à

l'international. Ceux qui les ont pratiqués se rendent compte que nous n'en sommes pas encore arrivés à la situation optimale qui serait que le pavillon France soit présent partout dans le monde avec tous nos opérateurs, sous le même toit français. Ce n'est pas le cas. Je pense que tout le monde est d'accord. Et là je voudrais l'avis de tous pour une ombrelle unique où il faut raisonner international et agir régional. Cela peut résumer ce sur quoi nous sommes tous d'accord. J'ai écouté ton discours sur le lien entre le tourisme et le fait que les gens venaient dans un pays qu'ils appréciaient. Tout cela a beaucoup de sens, d'autant plus que nous avons une région qui a une personnalité, une identité véritablement forte avec ses propres couleurs. Optimalement sous le grand toit français que l'on rencontrerait partout, les couleurs, la forme on sait que c'est attractif, on retrouverait la Bretagne, la Provence, Sud de France etc... Là je regarde Benoit Tarche et Philippe Nauche pour dire que c'est encore quelque chose que l'on n'a pas encore résolu et je vous pose la question pensez-vous que l'on va y arriver ? Allons-nous progresser dans ce sens et qu'en pensez-vous ?

M. Philippe Nauche. – Si je peux me permettre mais je crois que Benoît Tarche complètera sur le même registre que moi, dans ce que vous avez indiqué M. Ferrand, il y a deux sujets. François Fourrier l'a évoqué tout à l'heure, il y a le sujet de l'intelligente place à donner à la France, aux régions et à l'entreprise dans le cadre d'un salon. Car l'image France est porteuse, peut-être encore plus sur les pays tiers que sur les pays européens. Je pense que la région a toute sa place sur un salon. C'est un équilibre architectural à trouver sur lequel Ubifrance et Sopexa sommes en train de travailler : nous avons fait des propositions en tous cas dans le cadre d'un « club des régions » que nous avons créé pour améliorer la visibilité des régions cela est un premier point. Il y a eu une demande de nos tutelles qui est la DGPAT et la DG Trésor, pour faire en sorte que l'ensemble de nos pavillons France que ce soient ceux menés par la CCI, Ubifrance, Sopexa, Adepta, Sud de France, et d'une manière générale les opérateurs qui emmènent les entreprises à l'international fassent en sorte que notre pavillon soit le même au niveau de la signalétique et de la charte graphique que l'on soit au Bénin, en Allemagne, en Espagne ou aux États-Unis. C'est une demande de nos tutelles de travailler dans ce domaine-là. Nous sommes donc en train de travailler sur le sujet.

M. Benoit Tarche. – Juste pour compléter, effectivement dans la question il y a deux niveaux. Il faut faire vivre l'identité régionale et dans les produits agroalimentaires, il y a toujours des histoires à raconter. Or, les régions sont plus fortes pour raconter des histoires auprès des acheteurs à l'étranger. Donc évidemment on travaille depuis longtemps sur ces secteurs en ménageant à chaque fois cette hiérarchie entre l'ombrelle France et faire vivre dessous les identités régionales et la réalité propre de l'identité propre de l'entreprise dans un savant mélange qu'il ne faut pas oublier, l'une a enrichit l'autre. Si je prends les exemples de nos coopérations régulières avec Sud de France, sur les salons en Chine particulièrement, il y a toujours un long travail

de préparation pour permettre à ces différentes identités de coexister et je crois que Sud de France peut répondre sur ce point là ultérieurement.

Au second niveau, nous travaillons sur le visuel commun entre les pavillons portés par les différents opérateurs.

M. Christian Bourquin, rapporteur spécial. – Il me reste à vous remercier tous de votre participation.

ANNEXE III :
COMPTE RENDU DU DÉPLACEMENT
DE M. ANDRÉ FERRAND EN CHINE
DU 29 MAI AU 6 JUIN 2012

Le déplacement s'est déroulé en trois étapes. Tout d'abord à Hong-Kong, du 29 au 31 mai, puis à Shanghai les 1er et 2 juin, et enfin à Pékin les 4 et 5 juin, pour évaluer le dispositif français d'appui aux exportations agroalimentaires.

Cette visite a permis de rencontrer les acteurs institutionnels (Sopexa, Ubifrance, CCEF, Régions) et privés (CCIFC, Altios...) appuyant la présence française, réunis dans « l'équipe de France de l'export », ainsi que des entreprises du secteur agroalimentaire bénéficiaires de ces services¹.

Mardi 29 mai 2012 (Hong Kong)

17h00	Arrivée à l'aéroport de Hong Kong Accueil par Mme Agnès HUMRUZIAN , Consul général adjoint, et M. Mehdi KERCHOUNI , Conseiller financier du service économique
19h30-21h30	Dîner de la Commanderie de Bordeaux

Mercredi 30 (Hong Kong)

11h00-12h00	Entretien avec M. Arnaud BARTHELEMY Consul Général de France à Hong Kong et Macao
12h30-14h15	Déjeuner avec les conseiller du commerce extérieur de la France (CCEF)
14h30-15h30	Visite du salon Vinexpo et entretien avec M. Jean-Charles CROUIN , Directeur de la zone Asie pour Sopexa
15h45-17h00	Réunion plénière de l'équipe française de l'export en présence de Mme Isabelle Fernandez , Directrice Ubifrance Chine
18h30-19h00	Lancement du grand prix VIE (Matthieu LEFORT, Ubifrance)
19h30	Réception « Dégustation Côtes de Bordeaux »

¹ La présente annexe a été élaborée sur la base des constats effectués avec le réseau diplomatique : Slimane Kerchouni à Hong-Kong, François Blanc et Amaëlle Mayer à Shanghai, Carole Ly et Thomas Pavie à Pékin.

	organisée par Ubifrance-CCIB/CIVB Clôture du GourMay
20h00	Dîner de gala « Grands crus de Bourgogne » organisé par Sopexa

vendredi 1^{er} juin 2012 (Shanghai)

12h30	Déjeuner à l'invitation de M. Emmanuel LENAIN, Consul général de France à Shanghai
14h30	Acteurs économiques de l'export (RV individuels) : - Sopexa ; - Altios
16h30	Réunion plénière de l'équipe française de l'export Consulat général – Service économique
19h30	Dîner avec M. François BLANC, chef du service économique

Samedi 2 juin 2012 (Shanghai)

11h00	Rhône-Alpes international (ERAI) Pavillon Rhône-Alpes au Parc de l'Exposition Universelle
12h30	Déjeuner avec des acteurs français à l'export des produits agroalimentaires : - Castel & Pernod-Ricard - Carrefour & Auchan - Sinodis - Round Planet - Bel
14h30	Visite du Carrefour Gubei

Lundi 4 juin 2012 (Pékin)

9h00-9h45	Rendez-vous au SER/Ambassade de France – M. Bruno BEZARD, chef de service, Mme Carole LY, conseillère agricole, M. Thomas PAVIE, adjoint de la conseillère
10h00	Rencontre avec l'équipe de SOPEXA dans ses locaux – Mme Catherine ETCHART, directrice et son équipe
12h15	Déjeuner à l'ambassade, avec Mme Sylvie-Agnès BERMANN, Ambassadrice , Daniel BLAIZE, consul, Laurent LEGODEC, de la Chancellerie, Anthony CHAUMUZEAU, conseiller culturel / SCAC, Bruno BEZARD, Ministre-conseiller pour les affaires économiques et financières / SER et Carole LY, conseillère agricole du SER
14h30-16h00	Rencontre avec l'équipe d'UbiFrance , présidée par Vincent PERRIN, directeur
16h30	Rencontre avec la CCIFC (Manuel DELEERS, Carine DELBECQUE, Guillaume BONADEI) et le groupe Limagrain (Marion LESPINE), qui anime le groupe de travail « agro » de la CCIFC
19h00	Dîner, sur invitation d'UbiFrance avec un parterre d'entreprises françaises représentatives de l'amont agricole en Chine (Présents CEVA, LESAFFRE, France Export Céréales, COOPERL, ROUGIE, LIMAGRAIN, COOPERL), SER (Carole Ly, Thomas Pavie) et UbiFrance (Vincent Perrin)

Mardi 5 juin 2012 (Pékin)

14h30 – 16h00	Visite du salon Top Wine en présence de Mme l'Ambassadeur et de Vincent Perrin (UbiFrance) : une cinquantaine de représentants d'entreprises françaises présents
17h00 – 19h00	Réunion à l'ambassade pour une réunion de synthèse de « l'équipe de France de l'export » <u>Invités</u> : UbiFrance, SOPEXA, CCIFC, CCEF, CCIP, AFII, Atout-France, représentants d'organismes d'accompagnement privés (ERAI, Altios) ou de coopérations décentralisées (Pays de Loire, Alsace, Bretagne, Le Havre, Auvergne)

I. LE POTENTIEL À L'EXPORT AGROALIMENTAIRE DU MARCHÉ CHINOIS

A. LES PRINCIPALES DONNÉES

La Chine (hors Hong-Kong) compte pour 2,6 % seulement de nos exportations agroalimentaires (y compris échanges intra-européens). Elles ont cependant fortement progressé ces dernières années (+ 136 % entre 2009 et 2011, par exemple) et représentent le 2ème ou le 3ème poste d'exportation français en Chine, suivant les années. Les vins et spiritueux comptent, en 2011, pour 60 % de ces exportations. Mais hors vins et spiritueux, la balance agroalimentaire devient légèrement négative de 88 millions d'euros (soit 6 % du total : 1 345 millions d'euros – source : douanes françaises).

La structure des exportations agroalimentaires françaises vers la Chine peut se diviser en trois segments, en fonction des conditions d'accès, de la structure des marchés et des caractéristiques des acheteurs :

- les vins et spiritueux (880 millions d'euros) ;
- les matières premières destinées à la transformation en Chine (viandes et abats de porc et volaille, poudres de lait, bois brut, orge, cuirs, plants végétaux et génétique animale) (pour 430 millions d'euros) ;
- et les produits transformés, encore souvent au stade de niches (épicerie, biscuits, confiserie, autres boissons,...) (143 millions d'euros).

Chine : contexte agricole et relations internationales

	Chine	France	Chine / France
Superficie 2008 (km ² ou 100.ha)	9 598 088	551 500	CN = 17 FR
Population 2008 (millions d'habitants)	1 338 (+0,5%)	62,3 (+0,5%)	CN = 21,5 FR
Indice de développement humain (IDH) 2007	0,772 (92 ^{ème} rang mondial)	0,961 (8 ^{ème} rang mondial)	
PIB 2010 (milliard d'euros)	4 101 (2 ^{ème} rang mondial)	1 952 (5 ^{ème} rang mondial)	
Taux de croissance du PIB 10/09 (% annuel)	+ 10,3	+0,4	
PIB/habitant 2010 (euros/habitant)	3 065	31 347	CN = 1/10 FR
Valeur ajoutée de l'agriculture 2010 (% du PIB)	10.2	2,0 (à réactualiser 2010)	
Surface agricole 2008 (millions d'hectares)	552,8	29,4	CN = 19 FR
Surface arable 2010 (millions d'hectares)	160,6	18,4	CN = 7,6 FR
Balance commerciale 2011 (millions d'euros)	+155 000	-43 894 (à réactualiser 2011)	
Balance commerciale agroalimentaire 2011 (millions d'euros)	Exportations : 60 000 Importations : 94 000 Solde : - 34 000	Exportations : 48 800 Importations : 40 600 Solde : +8 200	
Exportations agricoles vers l'autre pays 2011 (millions d'€) et solde	653 M€ (2011 : +8%) Dont : 1. Produits de la mer (205 M€ ; +20%), 2. conserves de fruits et légumes (122 M€ ; + 4%)	1 452 M€ (2011 : +51,4 %) Dont : 3. vins et spiritueux = 879 M€ 4. viande porc = 123 M€ 5. produits laitiers (yc fromages et glaces) = 100 M€ 6. aliments infantiles et diététiques = 77 M€ 7. céréales (dont orge de brasserie) = 46 M€ 8. bois brut = 44 M€	Solde positif global : + 735 M€ Solde négatif en dehors des vins et spiritueux = -88 M€

Sources : Banque mondiale, PNUD, Douanes françaises, Ubifrance

Les interlocuteurs économiques rencontrés ont témoigné des indéniables opportunités de marché qui existent en Chine du fait de l'augmentation de la demande alimentaire, tant en quantité qu'en qualité. Pour les produits transformés, l'image « France » est un atout qui peut (et doit) être valorisé sous réserve qu'il soit possible d'importer au regard des règles sanitaires chinoises. Par ailleurs, la France dispose d'un savoir-faire et de technologies dans les domaines de la production agricole, de l'élevage ou encore de la transformation agroalimentaire que les autorités et les entreprises chinoises cherchent à acquérir pour restructurer et moderniser le secteur agroalimentaire (objectif qui figure dans le 12ème plan 2011-2015). Ces opportunités portent donc tant sur l'exportation que sur l'installation des entreprises en Chine (ces investissements permettant le plus souvent de tirer la croissance des exportations), alors que de grands groupes agroalimentaires chinois émergent.

B. UN MARCHÉ MÉCONNU DES FILIÈRES FRANÇAISES

Selon ces mêmes interlocuteurs, la réalité du marché chinois est cependant méconnue des filières françaises : celles-ci (à l'instar de nombre d'entreprises françaises) oscillent entre une vision d'eldorado ou de repoussoir, du fait de la difficulté du marché (barrières linguistiques, culturelles, administratives,...). L'accès au marché chinois de ces produits se heurte en effet à diverses contraintes.

Les unes relèvent des acteurs français, fort nombreux du fait de la structure de notre secteur agroalimentaire (90 % de PME). Les exportateurs gagneraient à être fédérés (exemple des filières viande, mais aussi du secteur viti-vinicole), mieux préparés (par exemple, en matière de documents à fournir), plus présents en Chine et plus constants dans la durée. Il existe trop peu (à part l'exemple réussi de la filière céréalière et des débuts de réflexion de la part de l'ANIA, du CIVB, de la filière cheval ou de l'INAPORC) de réflexion stratégique des filières agroalimentaires et de leurs interprofessions vis-à-vis de l'export vers le marché chinois.

Les autres sont créées par les autorités chinoises :

- barrières de jure, avec des normes sanitaires parfois non-conformes aux engagements OMC (OIE, CIPV, Codex), peu transparentes (les notifications se font en chinois et avec un terme très court) et changeantes ; cette instabilité juridique procède de la volonté des autorités de relever les normes suite aux différents scandales alimentaires, mais aussi d'une approche protectionniste, visant à réduire la concurrence générée pour les produits nationaux (amidon, produits laitiers frais, vins...) ;

- barrières de facto, avec notamment des procédures de quarantaine d'application variables selon le point d'entrée, pénalisant en particulier les produits frais à durée de vie courte (fromages, huîtres...).

Les distributeurs Auchan et Carrefour, sur le segment des produits transformés, sont disposés à favoriser le développement de ces exportations. Ainsi, Carrefour est intéressé par les perspectives qu'offrent ces produits importés : ceux-ci représentent 2 % du chiffre d'affaires des produits alimentaires, mais 18 % des 11 magasins (sur 207 en Chine) où ils sont significativement présents. Ce sont, en outre, ces produits qui ont la plus forte croissance (+ 15 % en 2011, alors que les ventes alimentaires stagnent). Carrefour souhaite donc développer ces importations, notamment avec la gamme Carrefour ou sa marque de distributeur (MDD) « Reflet de France »).

II. LES MULTIPLES ACTEURS INSTITUTIONNELS ET PRIVÉS EN CHARGE DE L'APPUI AUX EXPORTATIONS

En termes d'organisation, il existe un grand nombre d'institutions chargées d'appuyer l'export et l'implantation des entreprises. Leur compétence est en général reconnue par les professionnels présents en Chine. Ces institutions bénéficient ou non de subventions publiques (Ubifrance, qui est un EPIC ; Sopexa, organismes privé ayant gagné un appel d'offre et bénéficiant, en conséquence, d'une délégation de service publique (DSP) pour la promotion des produits agroalimentaires français à l'étranger ; acteurs de la coopération décentralisée ; CCEF ; CCIFC ; sociétés privées, telles qu'Altios...). Elles répondent chacune à des logiques techniques et financières propres. Enfin, il faut noter que peu de CCEF opèrent dans le secteur agricole (7 sur 105 membres).

III. LES ENSEIGNEMENTS RETIRÉS DE LA VISITE

Cette multiplication des acteurs pose la question de leur coordination et, pour certains, de leur pilotage alors qu'ils sont « condamnés à vivre ensemble » ; c'est notamment le cas de Sopexa et d'Ubifrance. Or, il ne semble pas exister, à ce stade, de véritable plan stratégique global, basé sur une réflexion vraiment collective permettant de conquérir le marché chinois et où chacun aurait sa place. L'équipe de France de l'export est, à ce titre, une base appréciable, mais apparaît davantage comme une plateforme d'échange qu'une instance de planification en commun.

Il ressort de cette mission une série de constats :

- malgré les compétences reconnues de chacun de ces acteurs, il faut souligner une faiblesse de l'organisation collective du dispositif et, en particulier, le manque d'élaboration d'un plan stratégique couvrant l'ensemble des besoins d'appuis, négocié avec l'ensemble des acteurs, actuellement nombreux et dispersés ;

- un manque d'information en France sur les opportunités du marché agroalimentaire chinois, notamment vis-à-vis des interprofessions agricoles, conduit à une image erronée du marché ;

- du fait de la très forte influence de l'État en Chine, il est nécessaire d'articuler les aspects régaliens et commerciaux, afin de réduire les contraintes à l'accès au marché de jure (normes sanitaires) ou de facto (procédures douanières).

Les difficultés auxquelles sont confrontées les exportations agroalimentaires françaises en Chine ont permis d'évoquer des pistes de solutions, tant en France qu'au niveau local, même si le travail sénatorial d'équipe (l'équipe missionnée sur ce sujet est constituée, outre d'André Ferrand, de Christian Bourquin, Yannick Botrel et Joël Bourdin) permettra de les discuter et de les affiner :

- impulser, de la part des ministères concernés, de façon conjointe, dans un cadre approprié de rencontre entre administration et professionnels, l'élaboration de stratégies à l'export, basées sur une analyse de la situation du marché chinois. Les comités spécialisés de FranceAgriMer, pour certaines filières, ont pu être évoqués, pour ce faire ;

- s'appuyer sur les CCEF, comme cela a commencé à se faire sur la Chine, pour permettre une meilleure connaissance du marché et de l'économie chinoise ;

- donner à l'État, au niveau local, un rôle et des moyens clairs de coordination des différentes structures qui concourent, dans ce domaine comme dans d'autres, à la promotion de nos exportations grâce à des concours publics. Cela devrait permettre d'élaborer un plan stratégique couvrant l'ensemble des promotions, accompagnement réglementaire...) mais aussi d'implantation ;

- accorder de la souplesse, en termes d'objectifs et de mise en œuvre aux structures disposant de subventions publiques (Sopexa et UbiFrance, en particulier) pour adapter leurs actions aux réalités du marché en se dégageant d'une simple logique de chiffres d'affaires. En effet, UbiFrance comme Sopexa travaillent principalement sur le secteur du vin (pratiquement 100 % de l'activité à Sopexa, 80 % à UbiFrance), pour lequel il est facile de monter des actions payantes au détriment d'autres secteurs, moins immédiatement « rentables » mais aux débouchés porteurs à moyen terme.

Les possibilités d'exportations agroalimentaires sont conséquentes, comme l'illustre le commerce Chine – États-Unis. La demande en produits alimentaires de la Chine s'accroît, avec des besoins quantitatifs et des exigences qualitatives accrues ; l'agriculture et les industriels européens peuvent y répondre. La situation d'importateur structurel de la Chine crée ainsi des opportunités. Une meilleure organisation du côté français apparaît nécessaire pour les saisir ; mais il convient aussi d'ouvrir l'accès à ce marché par une conformité accrue aux règles du commerce international, de la part des autorités chinoises.

Deux évolutions incitent à une attention renforcée sur ce point : d'une part, l'exigence de réciprocité dont fait montre l'Union européenne, avec la

préparation de la directive sur les marchés publics et la position du Parlement sur l'accès au marché ; d'autre part, la préparation, par les autorités chinoises, d'une enquête anti-dumping à l'encontre des exportations européennes de vins, dont les producteurs locaux se plaignent de la croissance.

*

* *

Appendice

Visite des lycées français de Hong-Kong, Shanghai et Pékin

Au lycée français international de Hong Kong Victor Segalen, la réunion des représentants du Comité exécutif a permis de souligner l'importance du projet de développement du lycée (arrivée à saturation des effectifs en 2015) et les besoins de financement liés à ce projet (coût total estimé à 40 millions d'euros). Les représentants du comité exécutif ont également insisté sur l'importance des discussions en cours avec l'AEFE sur la gouvernance du lycée et la nécessité, à leur yeux, de créer un poste de délégué permanent du Comité exécutif au sein du lycée. En outre, la visite du nouveau site du lycée, ouvert à la dernière rentrée, a mis en lumière la qualité du travail de rénovation et des aménagements.

Par ailleurs, dans le cadre de la visite du lycée français de Shanghai (LFS), une réunion avec l'équipe de direction et un membre du comité de gestion, sur le campus de Qingpu, a permis d'identifier les enjeux auxquels le LFS fait face :

- accompagner la croissance de la communauté française à Shanghai : le LFS connaît une hausse des élèves scolarisés (+ 15 % à la rentrée 2012, par rapport à 2011). Le lycée, appuyé par notre Consulat général, s'est engagé dans des projets d'extension, à la fois sur ses campus de Pudong et de Qingpu, pour répondre à cette demande ;

- proposer une offre de formation attractive et ouverte à l'international, afin de répondre à la concurrence entre les établissements internationaux installés à Shanghai et dans la région Asie, par exemple pour le recrutement de professeurs anglophones qualifiés ;

- poursuivre la professionnalisation du pilotage du LFS ; le renouvellement de la convention avec l'AEFE, signée en novembre 2011 permet à ce titre une gouvernance pertinente et équilibrée entre la direction et le comité de gestion ;

- parvenir à résoudre la question des impositions auxquelles est soumis le lycée qui, pour répondre à la nouvelle loi sur les charges sociales

des employés étrangers, provisionne un montant de fonds équivalent à 10 % de son budget.

Le site principal du lycée français international de Pékin a également été visité. Une réunion spécifique a eu lieu avec l'équipe en charge du suivi du projet immobilier du nouveau lycée, quelques jours avant la cérémonie de signature des contrats et marchés relatifs au projet du 8 juin, en présence de la directrice de l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger et attendue de longue date par la communauté française à Pékin.

ANNEXE IV :
COMPTE RENDU DU DÉPLACEMENT
DE M. ANDRÉ FERRAND À NEW-YORK DU 8 JANVIER 2013

- Personnes rencontrées

M. Christophe Malvezin, Conseiller agricole, Service économique régional, Ambassade de France

M. Arnaud Leretour, Directeur, et Mme Aude Guivarch, Chef de pôle Agrotech, Ubifrance

Mme Pauline Oudin, Directrice, Sopexa

M. Philippe Yvergniaux, Président Amérique du Nord, AFII

Mme Anne-Laure Tuncer, Directrice USA, ATOUT FRANCE

M. Paul Bensabat, président de la section des CCEF

M. Daniel Boulud, Chef cuisinier et restaurateur

Mme Marianne Fabre-Lanvin, Directrice, Sud de France Développement USA

Rapide contact avec M. Frédéric Bouisset, Président USA de Lactalis

Echange par courriel avec Mme Ariane Daguin, fondatrice de la société D'Artagnan

- Observations et impressions

L'ensemble des acteurs paraît très impliqué et conscient de l'importance de l'enjeu et des marges de progrès. Il existe dans le secteur privé plusieurs acteurs très entreprenants et qui semblent très mobilisables sur notre sujet.

Les conclusions du communiqué de presse du 18 octobre 2012 de la commission des finances du Sénat ne sont pas remises en cause.

On souligne toutefois que le rôle de l'ambassadeur est bien fondamentalement de « coordonner l'action et d'assurer la synergie » et non pas, évidemment, d'assurer un « leadership technique ».

Plus qu'ailleurs, le modèle, les performances et le jeu collectif italiens sont cités en exemple.

Les responsables d'Ubifrance comme de Sopexa déclarent travailler de concert, chaque organisation ayant sa propre mission et ses propres spécificités.

Globalement, « B to B » pour Ubifrance chargée d'amener et d'accompagner des entreprises sur le marché américain ou d'obtenir des référencements par les grandes surfaces et « B to C » pour Sopexa qui

organise des évènements tels que des « semaines françaises » ou diverses promotions en magasin.

Comme en Chine ou au Japon, regrets, voire reproches, très vifs quant à notre retard par rapport à la concurrence quand il s'agit de lever les obstacles aux importations en particulier d'ordre sanitaire.

Projet de « Club des exportateurs de l'agroalimentaire » regroupant tous les acteurs publics et privés français aux États-Unis.

L'organisation en septembre 2012, à l'initiative principalement de deux opérateurs privés, de l'opération promotionnelle « Taste of France » à New-York ayant été un réel succès, il a été décidé de renouveler l'opération en septembre 2013 en lui donnant un format beaucoup plus large et plus ambitieux.

Un des objectifs serait d'apprendre à tous les acteurs à commencer à travailler ensemble et à « jouer collectif » dans le cadre du « Club » cité ci-dessus, en gestation.

Le coût de l'opération semble être à ce stade le problème principal.

L'excellente image de la France dans le haut de gamme gastronomique et, plus généralement, le luxe, reste un atout important.

Je ne me suis que peu attardé sur nos ventes de matériel et d'équipements pour l'agriculture ou l'agroalimentaire, mais, ici encore, il apparaît que nous ne sommes pas particulièrement performants.

Un VIA basé chez Ubifrance à San Francisco s'attache à vendre du matériel viti-vinicole et des engrais.

Sinon, ADEPTA installe des pavillons dans les salons dédiés également au viti-vinicole et à l'emballage.

Enfin, les négociations qui devraient s'ouvrir en vue d'un accord de libre-échange entre l'U.E et les États-Unis offriront des perspectives de développement qui donnent d'autant plus d'intérêt à l'efficacité de notre dispositif.

- Principales conclusions

Le principal défi consiste à créer un lien actif entre un très grand nombre d'acteurs privés à haut potentiel et souvent très positivement motivés.

Il faut que le « club des exportateurs de l'agroalimentaire » prenne rapidement corps et s'avère un succès.

Il lui appartiendra alors de définir des objectifs et de concevoir un plan d'action.

Il existe encore de sérieuses marges de progrès quant aux actions à mener en lien avec les filières pour satisfaire aux contraintes d'agrément

sanitaire afin de se mettre au niveau de la concurrence (en particulier italienne et espagnole).

Entre, premièrement, le modèle « Eataly » souvent cité, deuxièmement le projet apparemment abandonné du Groupe Casino et d'Unibail dont j'ai compris qu'il s'était agi d'un espace permanent dédié à l'« art de vivre à la française » selon une conception très large et, enfin, la suite à donner au projet « Taste of France » de septembre 2013, il faudra déterminer la forme optimale et pérenne à retenir.

D'autant plus qu'existe l'ambition d'en faire un modèle reproductible sur d'autres marchés aux États-Unis et ailleurs.

Enfin, reste la question de l'efficacité de l'articulation entre le travail effectué par l'ensemble du dispositif sur place et, en amont, les filières professionnelles et les régions en France.

Agrotech, le pôle spécialisé d'Ubifrance, joue dans ce domaine un rôle essentiel dont nous comptons approfondir prochainement notre connaissance.

ANNEXE V : LA STRATÉGIE D'EXPORTATION DES PAYS-BAS

(source : service économique de La Haye¹)

Suite au déplacement Pays ouvert et tourné vers l'international, les Pays-Bas ont mis en place un certain nombre de dispositifs publics de soutien à l'export (garanties, cautionnement, accompagnement...). En parallèle à ces soutiens, le pays a développé au cours des dernières années une stratégie intégrée d'exportation privilégiant un certain nombre de secteurs et pays prioritaires et s'appuyant sur le concept de « diplomatie économique ». Le commerce extérieur, ministère de plein exercice a été rattaché aux affaires étrangères, et est en charge également de l'aide au développement. Le ministère de l'Economie continue de jouer un rôle de « pilote » à l'export, notamment dans les Ambassades ou un pôle économique a été constitué regroupant les différents conseillers (science et technologie, économie, transport, énergie, agriculture ...) à partir d'une cartographie mise en œuvre ces dernières semaines.

Éléments de contexte :

Les Pays-Bas sont un pays commercialement très ouvert et tourné vers l'international. **L'export est essentiel pour ce pays, qui est le 5^{ème} exportateur au monde et le 2^{ème} exportateur mondial dans le domaine agroalimentaire en 2011.**

La valeur totale des échanges commerciaux s'élevait à 774 Md€ en 2011, soit 129% du PIB. La balance commerciale néerlandaise est structurellement excédentaire (excédent de 44 Md€ en 2011). Les réexportations sont très importantes aux Pays-Bas (41% des exports en 2011) et passent par le port de Rotterdam (1^{er} port européen), véritable plaque tournante du commerce mondial.

La valeur totale des **exportations** était de 409 Md€ en 2011. **Les principaux clients** du pays sont les pays européens, en premier lieu l'Allemagne (25% de la valeur des exportations néerlandaises en 2011), la Belgique (12%) et, **en troisième position, la France (9%)**. Les principaux produits exportés sont les machines et équipements de transport, les hydrocarbures et les produits chimiques, manufacturés et agroalimentaires.

La valeur totale des **importations** était de 365 Md€ en 2011. Les principaux fournisseurs des Pays-Bas sont l'Allemagne (17% de la valeur des importations en 2011), la Belgique (10%) et la Chine (16%) ; **la France est le 7^{ème} fournisseur des Pays-Bas (5%)**. **Les principaux produits importés depuis la France** (valeur totale : 17 Md€ en 2011) sont des produits pétroliers et chimiques, machines et voitures et produits alimentaires.

Les performances néerlandaises à l'export ont été généralement bonnes au cours des dernières années malgré la crise. D'après les derniers chiffres, la valeur des exportations néerlandaises s'établit par ailleurs à 431 Md€ en 2012, soit +5%. Toutefois, deux tiers de

¹ Bernard BOIDIN, chef du service économique, Hedzer UULDERS et Jean-François GAILLAUD.

cette croissance, réalisée notamment en exportations vers l'Orient (Chine, Taiwan, Singapour) et l'Amérique latine (Brésil, Mexique), **résulte d'une augmentation des réexportations.**

Pour accompagner les entreprises néerlandaises à l'international les Pays-Bas ont mis en place un certain nombre de **dispositifs publics** (garanties, cautionnement, subventions...). En outre, ils privilégient l'export vers certains **secteurs prioritaires et régions porteuses** et ont conçu à cet effet au cours des dernières années une **stratégie intégrée d'exportation qui s'appuie sur la « diplomatie économique ».**

I. Institutions publiques, semi-publiques et privées d'accompagnement à l'export

L'accompagnement des entreprises néerlandaises à l'international passe essentiellement par les institutions publiques, semi-publiques et privées suivantes (certaines offrant un accompagnement complet, d'autres mettant en œuvre des dispositifs spécifiques) :

- *AgentschapNL*

L'accompagnement des entreprises néerlandaises à l'international passe essentiellement par l'agence publique **AgentschapNL** du Ministère des affaires économiques, qui est en charge de la mise en œuvre des politiques publiques en matière d'innovation, de durabilité et d'entrepreneuriat international. Elle se compose de 5 divisions thématiques : Innovation, International, Brevets, Environnement et Energie et climat. Ses principales activités sont le financement (gestion de programmes de subvention et de crédits, mise en œuvre d'instruments fiscaux), la mise en œuvre des législations et réglementations, l'information et le conseil, la mise en réseau.

Le soutien des entreprises néerlandaises à l'export est l'une des attributions de la **division EVD Internationaal**, équivalent de l'AFII et d'Ubifrance, qui dispose d'un réseau international étendu comprenant 113 ambassades, 24 consulats, 21 Netherlands Business Support Offices (NBSO's), 20 bureaux NFIA (« Netherlands Foreign Investment Agency ») ainsi que des attachés techniques et scientifiques (voir *infra*) dans 15 pays. S'y ajoutent les missions politiques et diplomatiques néerlandaises à l'étranger et étrangères aux Pays-Bas. L'EVD dispose actuellement de 344 ETP. (<http://www.agentschapnl.nl/organisatie/divisies/divisie/NL+EVD+Internationaal>)

En outre, AgentschapNL est chargée de la **promotion de la marque « Holland » (*Holland branding*)**. Cette marque, exploitée par Bureau néerlandais du tourisme et des congrès, accompagne les activités publiques néerlandaises à l'international, afin de mieux promouvoir l'offre néerlandaise (<http://www.hollandtrade.com>). Enfin, AgentschapNL gère essentiellement le volet international du réseau des Chambres de commerce néerlandaises.

- *Netwerk Internationaal Ondernemen / Dutch Trade Board (DTB)*

Le **Netwerk Internationaal Ondernemen** (« Réseau entreprendre à l'international ») est un organisme de concertation qui regroupe les plus importants acteurs publics et privés du domaine de l'entrepreneuriat international (AgentschapNL/Ministère des affaires économiques, banques, patronat, chambres de commerce...). Le site web du réseau (<http://www.internationaalondernemen.nl/>) sert en même temps de plateforme au *Dutch Trade Board* (DTB, ou « Conseil de commerce néerlandais »), Partenariat Public-Privé soutenant la position des entrepreneurs néerlandais à l'étranger et notamment dans quatre pays prioritaires : le Brésil, l'Inde, la Russie et la Turquie.

- *Atradius Dutch State Business*

Atradius Dutch State Business, équivalent de la Coface, est chargé, à travers un Partenariat Public-Privé avec le Ministère des Finances, de la mise en œuvre de la politique néerlandaise d'assurance-crédit (mise en œuvre du dispositif, gestion des procédures, évaluation du risque, relations avec les entreprises ; voir *infra*). Le ministère (une douzaine de personnes) dispose du pouvoir de décision finale (incidences budgétaires) accordée par le ministre des Finances. Atradius Dutch State Business compte environ 50 ETP et constitue une filiale d'Atradius qui possède une part de marché de près de 60% sur le marché néerlandais (Coface environ 20%). Depuis 2010, c'est l'État néerlandais qui est l'assureur alors que la gestion du dispositif est confiée à Atradius Dutch State Business. (www.atradiusdutchstatebusiness.nl)

- *FMO*

La banque de développement FMO gère, avec le Ministère des affaires économiques, le Fonds pour le pays émergents (FOM, voir *infra*), qui soutient les entreprises néerlandaises investissant dans des pays en voie de développement. (<http://www.fmo.nl/>)

- *Fenedex*

Association privée indépendante d'entreprises exportatrices néerlandaises, Fenedex se propose de professionnaliser l'internationalisation des entreprises néerlandaises. Elle est en même temps un centre d'expertise sur l'exportation offrant des services de conseil et de mise en réseau de partenaires, des formations et des publications. (www.fenedex.nl et <http://www.export.nl/>)

- *NCH*

Le Centre néerlandais pour la promotion du commerce (*Nederlands Centrum voor handelsbevordering*, NCH) est une initiative privée de promotion des activités internationales des entreprises néerlandaises. Il dispose d'un réseau international organisé par pays et offre des services de mise en réseau et d'accompagnement des entreprises à l'aide d'information sur les marchés étrangers, salons de commerce, mission commerciales, etc.

II. Produits financiers publics de soutien à l'export

Les produits publics « financiers » spécifiques de soutien à l'export sont souvent des dispositifs généraux auxquels des entreprises de toute taille et de tout secteur ont accès.

Mécanismes financiers de soutien hors assurance-crédit

Les produits publics financiers de soutien à l'export des entreprises néerlandaises, gérés par l'AgentschapNL, sont les suivants :

- **Cautionnement PME** (*BBMKB*, spécifique PME, non spécifique export)

Le cautionnement pour les PME (« *Besluit Borgstelling MKB* ») est un dispositif créé par le Ministère néerlandais des Affaires économiques dans le but de réduire le risque pour l'établissement bancaire et d'améliorer l'accès des PME au capital. Avec ce dispositif, le gouvernement néerlandais se porte garant auprès de la banque pour une partie du prêt d'une PME. Le dispositif concerne le financement de société et non pas le financement de projet. La demande pour un crédit de cautionnement coïncide avec la demande de crédit auprès de la banque. Ce dispositif de cautionnement n'est pas spécifique à l'exportation mais peut être utilisé dans le cas de développement des activités internationales de l'entreprise.

Le plafond de la garantie s'élève à 1,5 M€ par entreprise et 50% du déficit de couverture, ce taux étant modulé à la hausse dans le cas d'entreprises innovantes (67%) ou en création

(75%). La commission s'élève entre 2 et 3,6% et l'entrepreneur doit se porter garant personnellement.

- **Garantie de financement « Dispositif de croissance »** (*Groeifaciliteit*, non spécifique export)

Il s'agit d'une garantie accordée aux banques ou aux fonds de participation sur les capitaux propres (pas sur dette) de l'entreprise lorsque ces derniers investissent dans une entreprise. Le groupe-cible est constitué d'entreprises déjà existantes connaissant une croissance très forte ou en phase de transmission. Le dispositif n'est pas spécifiquement destiné à l'exportation.

Face à la crise, le gouvernement a introduit en 2009 un dispositif similaire de garantie de financement pour les grandes entreprises (*Garantie Ondernemingsfinanciering*). Ces dispositifs ne conviennent pas à tous les groupes ciblés : les entrepreneurs doivent céder une partie de leur capital, ce qui explique que les flux soient limités à quelques dizaines de demandes par an.

- **Finance for International Business** (prêt pour expansion internationale, spécifique PME, limitations géographiques)

Ce dispositif public de co-financement d'investissements internationaux capitalistiques ou de production prend la forme d'un prêt avec une maturité de 5 ans maximum. Il est ouvert aux PME néerlandaises qui souhaitent investir en Chine, Inde, Vietnam, Colombie et Afrique du Sud. Le prêt est limité à 35 % d'un montant maximum d'investissement de 2,5 M€ (soit 875 000 euros). Le budget total pour 2012 de ce dispositif est de 6 M€.

AgentschapNL offre en outre **3 produits plus limités et non spécifiquement financiers** afin de soutenir l'export des PME et ETI :

- **2xplore** : subventions aux consortia de PME ou ETI pour mener une étude de faisabilité pour des projets dans des pays émergents. La subvention est de 50% du coût, avec un maximum de 125 000€.
- **Starters International Business (SIB)** : pour les PME et les ETI avec peu d'expérience à l'étranger, AgentschapNL, en lien avec la Chambre de commerce, offre un bon d'internationalisation. Le voucher peut aider à payer pour une recherche de partenaire ou une analyse de marché jusqu'à un maximum de 2 400€.
- **Package4Growth (P4G)** : ce dispositif permet de faciliter l'accès des PME aux marchés chinois et indiens à travers un financement public jusqu'à 50% des coûts pour un consultant externe (maximum 100 000€).

Enfin l'activité internationale des entreprises néerlandaises peut être soutenue à travers deux **mécanismes de soutien financier liés à l'aide au développement** :

- **Private Sector Investment programme (PSI)**

Les dispositifs PSI et PSI + sont des dispositifs du Ministère des affaires étrangères. Ce programme a pour but de soutenir le développement d'activités économiques innovantes dans les pays émergents. L'investissement de l'entreprise néerlandaise (ou étrangère dans certains cas) dans les pays listés peuvent faire l'objet d'une subvention du Ministère des affaires étrangères à travers un appel à projet annuel.

- **Fund Emerging Markets (FOM)**

Ce fonds aide à financer les projets de développements d'activités économiques des filiales néerlandaises ou joint-venture dans les pays émergents. L'aide financière sur mesure (prêt, garantie, participation dans le cas de PME...) est procurée à l'entreprise locale sous condition de co-investissement d'une entreprise néerlandaise.

Assurance-crédit

Les **mécanismes financiers de soutien à l'export liés à l'assurance-crédit** sont gérés par Atradius pour le compte de l'État néerlandais (cf. *supra*).

- **Assurance-crédit export** (*Exportkredietverzekering*)

Le plafond des engagements est de 10 Md€ par an, inchangé depuis plusieurs années car il est largement supérieur à la demande (environ 4 Md€ d'engagements nouveaux en moyenne).

Il existe des plafonds d'encours par pays, pour des risques supérieurs à 2 et 5 ans pour les pays de l'OCDE. La PAC néerlandaise ne couvre pas le court terme (sauf quelques opérations depuis le début de la crise). Chaque pays dispose de deux seuils d'alerte, un « hard ceiling » (encours maximum) et un « soft ceiling » (seuil d'alerte). La couverture porte sur 95% pour le risque commercial et 98% pour le risque politique mais elle peut dépendre de la banque locale chargée de la transaction et être abaissée à 70 ou 80% si la situation financière de celle-ci le justifie.

De manière générale, le volume des transactions est extrêmement variable. La couverture du dispositif EKV est très largement dominée par les secteurs de la construction navale, notamment militaire, et du dragage. Certaines transactions concernent également les secteurs des machines-outils, de l'ingénierie, de la construction et de l'agriculture. Les **PME ont très peu accès à ce dispositif**, dominé par quelques très gros comptes.

Atradius Dutch State Business gère également pour le compte de l'État un dispositif d'assurance d'investissements (RIV) depuis 1969. Cette assurance couvre le risque politique pour un maximum de 100 M€ par opération d'investissement. A la fin 2011, l'encours des garanties d'investissement se montait à 195 M€ (214M€ en 2010) pour 23 dossiers dans 8 pays, dont principalement l'Indonésie, l'Ukraine et le Vietnam.

- **Garantie crédit export** (*Exportkredietgarantie*, EKG)

Une **facilité pour la garantie de crédit export** (*Exportkredietgarantie*, EKG) sur le modèle du SFEF français a été établie pendant la crise à la mi-novembre 2009, puis prolongée. Les banques peuvent se refinancer à 100% avec la garantie de l'État pour leurs activités de crédit export (tout en conservant 5% du risque). Les évolutions de Bâle III et Solvency II ainsi que les difficultés de financement de long terme expérimentées par les banques ont conduit les autorités néerlandaises à adapter ce dispositif de garantie de crédit export. La nouvelle mouture est entrée en vigueur en 2012. **Elle permet d'apporter aux refinanceurs une garantie étatique complète visant à éliminer le risque bancaire** qui subsistait. Malgré le peu d'utilisation de cette facilité jusqu'ici, les autorités pensent que la meilleure calibration de l'outil sera en mesure d'intéresser le secteur financier néerlandais.

- **Accélérateur d'exports pour PME** (*MKB Exportversneller*)

En février 2011, le gouvernement néerlandais a lancé un **dispositif destiné aux PME** (*MKB Exportversneller*). Ce dispositif, aux procédures allégées et accélérées, couvre des entreprises au chiffre d'affaires inférieur à 50 M€ pour des contrats d'exportations jusqu'à 5 M€. Elle fait partie de l'EKV.

III. La stratégie d'exportation néerlandaise: une approche intégrée appuyée sur la « diplomatie économique »

En 2011, le gouvernement néerlandais a mis en place une **nouvelle politique industrielle** qui vise à faire figurer en 2020 les Pays-Bas parmi **les cinq pays les plus performants** en termes de recherche et d'innovation mais également à renforcer la compétitivité des entreprises ainsi qu'à préparer l'économie à faire face aux défis de la mondialisation et à en exploiter les possibilités.

Dans ce cadre, l'État a sélectionné des « secteurs de pointe », qui bénéficient d'une attention particulière. Les **9 secteurs prioritaires retenus sont l'agroalimentaire, l'agriculture, l'eau, les hautes technologies, les sciences de la vie, la chimie, l'énergie, la logistique et les activités de création**, auxquels s'ajoutent les "centres de décision" (pour les sociétés internationales). (www.top-sectoren.nl)

Ces secteurs ont été sélectionnés entre autres en fonction de leur poids dans l'économie néerlandaise et de leur potentiel de croissance. En 2011 environ un quart des entreprises néerlandaises (au nombre de 260 000) relevaient d'un de ces 9 secteurs. Ces entreprises réalisent 38% de la production nationale. Les 9 secteurs sélectionnés offrent au total près de 1,4 millions d'ETP. **Une de leurs caractéristiques essentielles est qu'ils sont tournés vers l'export : environ 40% des exportations des Pays-Bas sont réalisées par un d'entre eux.**

En termes de soutien aux entreprises et à l'exportation, l'État néerlandais privilégie aujourd'hui le passage d'une politique de subvention à une approche de co-financement par les entreprises, qui jouent le rôle d'impulsion : ce sont elles qui décident de se grouper et qui viennent ensuite obtenir un soutien, organisé sous forme de partenariat public-privé, souple, adapté aux besoins et sur-mesure.

En termes de stratégie, les moyens se concentrent sur les pays dans lesquels l'État joue un rôle important dans l'économie et qui ont le potentiel économique le plus important: Chine, Inde, Pays du Golfe, etc. En outre, **la composante économique est un élément-clé de la politique d'aide au développement.** Ainsi, l'aide développement destinée à l'Afrique du Sud, au Vietnam et à la Colombie a été remplacée par une coopération économique bilatérale offrant des possibilités aux entreprises néerlandaises. En outre, l'aide au développement se concentre sur quatre domaines-clé où les Pays-Bas se distinguent (sécurité et ordre juridique, gestion de l'eau, sécurité alimentaire et santé sexuelle).

L'instrument privilégié de mise en œuvre de cette stratégie est celui de la « diplomatie économique », qui consiste à privilégier structurellement la composante économique du travail diplomatique. Elle est devenue une priorité à partir de 2011 et a été accompagnée d'une révision du réseau (fermeture de certains postes, ouvertures d'autres postes dans des régions à fort potentiel économique, rationalisation et flexibilisation du réseau par le regroupement de postes, le partage des locaux, la création de postes temporaires par exemple lors de grands événements sportifs, etc.). **Une part importante de l'activité des postes consiste en effet à appuyer politiquement les entreprises via le réseau diplomatique**, par des activités de conseil pour s'implanter sur les marchés étrangers. Au niveau européen et international, la diplomatie économique néerlandaise vise en outre à lutter contre les **barrières commerciales** et pour le renforcement des marchés libres et à assurer la fourniture de matières primaires.

La stratégie d'exportation néerlandaise repose donc sur une approche intégrée associant à travers une diplomatie économique flexible et sur-mesure plusieurs politiques publiques dans un contexte de fortes contraintes budgétaires. En effet, les pays ciblés par la politique d'exportation coïncident en grande partie avec les pays qui offrent les meilleures possibilités aux entreprises des secteurs prioritaires et qui sont en même temps concernés par la politique d'aide au développement (économique) : ainsi, la gestion de l'eau et l'alimentation sont par exemple des thèmes-clé à la fois de l'aide au développement et des secteurs prioritaires, qui jouent un rôle essentiel dans le développement (économique) de certains pays africains et qui offrent de bonnes possibilités aux entreprises néerlandaises spécialisées dans ces domaines.

Par ailleurs, pour mieux **intégrer la politique des secteurs prioritaires dans la diplomatie économique**, le gouvernement précédent a mis en place le dispositif *Partners in International Business* (PIB). Il s'agit d'un programme public-privé qui permet aux entreprises des 9 secteurs prioritaires de faire conjointement leur entrée sur un marché étranger en s'appuyant sur le réseau diplomatique (**budget de 7M € en 2013**). Par ailleurs, chacun des secteurs prioritaires est tenu de publier une « **offensive d'internationalisation** » du secteur en question et des « **attachés pour la science et la technologie** » ont été mis en place au sein des postes du réseau diplomatique néerlandais.

Les « attachés pour la science et la technologie » du réseau néerlandais

La politique des secteurs prioritaires trouve un relais au sein des différentes structures de soutien à l'exportation des Pays-Bas et notamment grâce au **réseau des attachés pour la science et la technologie**. Les services pour la science et la technologie sont au nombre de 15 et cherchent à favoriser les échanges entre les clusters, groupes et entreprises. Ils sont implantés dans les ambassades néerlandaises au sein de **15 pays identifiés comme à fort potentiel technologique** mais également commercial : France, Allemagne, Brésil, Israël, Russie, États-Unis (y compris Canada), Brésil, Inde, Chine, Japon, Corée du Sud, Taiwan et Singapour.

Sous tutelle du Ministère des affaires économiques, ces services suivent plus particulièrement les domaines d'innovation considérés comme prioritaires et stratégiques par le gouvernement néerlandais. **Ils sont positionnés au sein des ambassades dans le but de renforcer la compétitivité des Pays-Bas à long terme.** Le gouvernement néerlandais désigne ce positionnement comme l'un des axes de sa « diplomatie économique ». Les services travaillent en étroite collaboration avec AgentschapNL/Hollande Trade. Ils constituent le support de ces agences sur les sujets relatifs aux sciences et technologies et sont notamment au sein des pays à fort potentiel leurs relais afin d'identifier les opportunités de coopération industrielle. Ces services s'intéressent très peu aux actions menées par les universités, focalisant leur action sur les grands groupes et les clusters de visibilité mondiale.

L'ensemble des services pour la science et la technologie mène une action coordonnée sur des thématiques définies annuellement pour l'ensemble du réseau **afin qu'une vision quasi exhaustive de la stratégie mondiale en fonction du sujet sélectionné puisse être donnée aux industriels néerlandais.** En 2012 le thème retenu portait sur les « matériaux légers » notamment composites. Chaque service a conduit une étude exhaustive dans son pays de référence et organisé des missions commerciales en partenariat avec AgentschapNL, ainsi que des séminaires de réflexion croisée. Enfin, l'ensemble des attachés pour la science et la technologie se réunissent en fin d'année pour un séminaire conclusif au cours duquel chaque service invite une entreprise ou un cluster à illustrer la thématique retenue.

Depuis l'an dernier, il n'y a pas eu de révision de la stratégie néerlandaise d'exportation. Le ministre des Affaires économiques du gouvernement sortant soulignait toutefois en septembre dernier que la part des pays traditionnels (européens) dans l'export néerlandais restait selon lui trop important par rapport à celle des pays émergents (BRIC, Europe centrale et de l'Est, Turquie, Vietnam...) et préconisait **une « transition » de l'export néerlandais vers ces nouvelles régions porteuses.**

Dans le même temps, il mettait en avant la modestie des dispositifs de soutien financier à l'export néerlandais qui se limitent à des garanties et des assurances, restant en deçà de ce qui se fait dans certains autres pays (Danemark, Allemagne, France), où l'intervention de l'État était plus directe (financement de l'export par l'État lui-même, intérêt à taux favorable, possibilités de refinancement...). Selon le ministre, ce serait également le cas pour le financement concessionnel des projets d'aide au développement, mis en œuvre par ces mêmes pays, mais inconnu aux Pays-Bas. L'on pourrait donc **envisager une intervention plus directe de l'État néerlandais** dans ce domaine, d'autant plus que le financement bancaire était sous pression suite aux nouvelles exigences de Bâle III.

Il appartient aujourd'hui à la nouvelle équipe gouvernementale de prendre des mesures pour renforcer l'export néerlandais. L'accord gouvernemental ne s'attaque pas directement à la question. Toutefois, dans le sillage du gouvernement précédent, le nouveau gouvernement **visait à établir un lien plus direct entre export et aide au développement.**

À cet effet un **nouveau ministre de plein exercice a été nommé pour le commerce extérieur et l'aide au développement** (Mme PLOUMEN) et est placé dans le giron du ministère des Affaires étrangères. Parallèlement, le pilotage de la politique économique internationale demeure au Ministère des affaires économiques pour sa partie sectorielle (recherche et innovation, agriculture, énergie, multilatéral économie ...) tandis que l'aide au développement (dont le budget est **diminué de 1Md€** à l'horizon 2017) passe au Commerce extérieur.

En revanche, l'accord gouvernemental prévoit la création, par l'État en coopération avec le secteur privé, d'un fonds renouvelable (*revolving fund*) qui sera alimenté à hauteur de 750 M€ par le budget de l'aide au développement dans la période 2014-2016. Ce fonds devra permettre notamment aux **PME néerlandaises** d'accéder plus facilement aux marchés des pays en voie de développement.

L'accord prévoit également la poursuite de la politique de « **diplomatie économique** » mise en œuvre par le gouvernement précédent, comme le montrent d'ailleurs quelques missions commerciales récentes de haut niveau (en Turquie : mission guidée par le premier ministre et la ministre du commerce extérieur et de l'aide au développement ; au Brésil : mission accompagnée par une visite officielle du prince héritier d'Orange...). En même temps, l'accord de gouvernement prévoit cependant la suppression de postes diplomatiques à l'étranger (**économie annuelle de 40M€** à partir de 2014). Ce projet a été critiqué par plusieurs commentateurs, qui soulignent le rôle essentiel joué par les postes dans la mise en œuvre de la diplomatie économique.

**ANNEXE VI :
TEXTE DE LA DÉLÉGATION
DE SERVICE PUBLIC À SOPEXA**



**DELEGATION DU SERVICE PUBLIC POUR LA PROMOTION DES
PRODUITS AGROALIMENTAIRES FRANCAIS A L'INTERNATIONAL**

**CONVENTION DE DELEGATION
DE SERVICE PUBLIC**

entre

LE MINISTERE CHARGE DE L'AGRICULTURE

et

SOPEXA

pour la période

2013-2017

GM 03

CONVENTION DE DELEGATION DU SERVICE PUBLIC DE PROMOTION DES PRODUITS AGROALIMENTAIRES FRANÇAIS A L'INTERNATIONAL

IDENTIFICATION DES PARTIES

Entre les soussignés :

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du Territoire, représenté par le Directeur général des politiques agricole, agroalimentaire et des territoires, M. Eric ALLAIN,

ci-après dénommé « l'autorité délégante », d'une part,

Et

Société pour l'Expansion des Ventes des Produits Agricoles et Alimentaires (SOPEXA), société anonyme au capital de 152 500 euros, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro 775 670 110, ayant son siège social au 11 bis rue Torricelli – 75017 Paris, représentée par son Directeur Général, Mme Cécile BASSOT,

ci-après dénommé « le délégataire », d'autre part,

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

CHAPITRE 1^{er} – OBJET DE LA DELEGATION ET ROLE DE L'AUTORITE DELEGANTE

Art. 1^{er}. — Objet de la délégation

1.1. L'autorité délégante confie au délégataire, dans les conditions ci-après définies, les trois missions suivantes, ci-après dénommées « les missions » :

AXE 1 - Accompagner la présence des filières agricoles et agroalimentaires concernées sur les pays à fort potentiel de croissance (dont le Brésil, la Russie, l'Inde, le Mexique) ;

AXE 2 - Renforcer le positionnement des entreprises françaises du secteur agricole et agroalimentaire sur les marchés identifiés comme "prioritaires", notamment par l'organisation de leur présence sur des salons et autres événements. Ces marchés sont les suivants : Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Royaume-Uni, Italie, Espagne, Etats-Unis, Japon, Chine, Hong-Kong, Canada, Corée du Sud, Proche et Moyen Orient. Des actions ponctuelles et temporaires peuvent néanmoins être programmées en dehors de ces pays, sous réserve de l'accord de l'autorité délégante ;

AXE 3 - Assurer des opérations de promotion et de défense de la culture alimentaire française auprès des consommateurs et des opérateurs locaux, telles que des opérations de promotion collective valorisant une Image France en cohérence avec la politique publique de l'alimentation, déclinée à travers le programme national pour l'alimentation.

A cette fin, le délégataire doit pouvoir mobiliser à tout moment une expertise de haut niveau dans les pays identifiés comme prioritaires ou importants du plan sectoriel export agroalimentaire (POEAA). Au sein des pays prioritaires, le délégataire dispose d'un réseau de collaborateurs ou de correspondants présents à titre permanent. Des actions ponctuelles et temporaires peuvent être mises en œuvre en dehors de ces pays.

1.2. Les documents contractuels comprennent par ordre de priorité :

- la présente convention ;
- le document de consultation ;
- la proposition détaillant l'offre finalisée retenue par l'autorité délégante.

Conformément aux exigences du document de consultation, l'offre de gestion du service public présente en détail le programme pour la première année de mise en œuvre de la délégation de service public et fixe, à titre indicatif, un cadre d'évolution pour les années suivantes. A l'issue de la première année et pour chaque année suivante, cette proposition initiale pourra être adaptée dans son contenu selon la procédure décrite aux articles 2 et 3, et en conservant les équilibres budgétaires indicatifs des différents axes, tel que retenus dans l'offre du délégataire.

Art. 2. — Attributions de l'autorité délégante

Chaque année, dans le cadre d'une convention spécifique, l'autorité délégante :

- définit les charges de service public du programme prévisionnel dans les conditions prévues à l'article 3,
- homologue la conformité de la politique de tarification aux charges de service public,
- verse une contribution forfaitaire au délégataire conformément à l'article 8,
- contrôle le respect par le délégataire des obligations légales, réglementaires et conventionnelles afférentes au service public et la conformité du service public géré au regard des missions assignées par l'autorité délégante,
- se réserve le droit d'assister à toute action menée à l'international, sans avoir à en avertir préalablement le délégataire.

Art. 3. — Programme prévisionnel annuel

A la fin du troisième trimestre de chaque année, le délégataire transmet à l'autorité délégante, pour l'année suivante, un projet de programme prévisionnel de référence afin de permettre à celle-ci, si nécessaire, de se prononcer sur l'évolution des différents éléments de sa politique de soutien. Le programme prévisionnel devra comporter, à titre indicatif, l'affectation budgétaire de la contribution annuelle.

Ce programme prévisionnel comporte notamment :

- les actions minimales à engager pour chacune des trois missions,
- l'évolution de la politique tarifaire conformément à l'article 7,
- le cas échéant, l'actualisation de l'organisation du réseau de collaborateurs ou de correspondants à l'étranger mobilisés par le délégataire pour l'accomplissement des missions,
- l'évolution de la contribution forfaitaire compensant les charges de service public,
- la liste des indicateurs de suivi attendus (voir annexe 1).

Au plus tard à la fin du mois de novembre, l'autorité délégante se prononce sur le programme prévisionnel, ainsi que sur l'évolution de sa politique de soutien. Elle peut demander au délégataire de modifier le programme prévisionnel.

CHAPITRE 2 – CONDITIONS D'EXECUTION DES MISSIONS PRECEDEMMENT DEFINIES

Art. 4. – Coordination des services

Des rencontres régulières sont organisées avec les filières agricoles et agroalimentaires concernées (au moins deux fois par an) afin de concevoir et coordonner la programmation annuelle et pluriannuelle avec leurs besoins.

L'autorité délégante s'assure que le délégataire met en œuvre l'ensemble des actions de son programme d'une manière concertée et coordonnée avec les opérateurs du dispositif public d'appui à l'export (Ubifrance, Adepta). A cet égard, il veille à ce que les actions de promotion programmées dans le cadre de la délégation de service public (DSP) s'inscrivent en complémentarité et en cohérence avec le programme France Export coordonné par Ubifrance, en privilégiant les approches intégrées valorisant les synergies entre tous les opérateurs à l'export, notamment entre le délégataire et Ubifrance. Il signale toute difficulté dans la mise en œuvre de cette concertation à l'autorité délégante et/ou dans le cadre du comité technique à l'export.

Une convention de partenariat est signée entre le délégataire et Ubifrance afin de s'assurer de leur entière coopération, ainsi que de la recherche de synergie dans leurs actions respectives en faveur de la promotion à l'export des produits agricoles et agroalimentaires. Sous l'égide du ministère chargé de l'agriculture et de la Direction Générale du Trésor (DG Trésor), le délégataire rencontre régulièrement (au moins deux fois par an) Ubifrance, afin de faire le point de l'application de cette convention de partenariat et de leurs programmations respectives.

Par ailleurs, un comité de coordination de l'Image France est mis en place et animé par l'autorité délégante, réunissant les principaux partenaires institutionnels en lien avec la promotion et la défense de la culture alimentaire et des produits agricoles et agroalimentaires français. Le délégataire participe aux réunions de coordination du comité et veille, notamment à ce que l'Image France promue au travers de la DSP soit en phase avec les objectifs de ce comité.

Art. 5. — Continuité des services

Quelles que soient les circonstances et sauf cas de force majeure, le délégataire est tenu d'assurer la continuité des services qui font l'objet de la présente délégation, dans les conditions précisées par la présente convention.

Est considéré comme cas de force majeure, au sens de la convention, tout fait ou circonstance irrésistible, extérieur aux parties, imprévisible ou si prévisible, inévitable, indépendant de la volonté des parties et qui ne peut être empêché par ces dernières malgré tous les efforts raisonnablement possibles.

Hormis les cas précédemment visés, l'autorité délégante peut recourir à des tiers de son choix pour faire exécuter tout ou partie des services confiés au délégataire si leur exécution vient à être interrompue pendant plus de quinze jours, jusqu'à ce que le délégataire soit à nouveau en mesure d'y pourvoir en conformité avec la convention. Le coût net des prestations de remplacements susvisées est mis à la charge du délégataire.

Art. 6. — Adaptation des services

Les services proposés par le délégataire doivent s'adapter dans les conditions suivantes à l'évolution du contexte économique et social ainsi que des besoins des usagers :

6.1. Modifications par l'autorité délégante

L'autorité délégante peut, dans le cadre de l'exécution de la convention, proposer telle ou telle modification touchant à la consistance et aux modalités d'exécution des services.

La mise en œuvre desdites modifications fait l'objet d'une concertation avec le délégataire et de la conclusion d'un avenant.

6.2. Modifications par le délégataire

Dans le cadre de la délégation du service public, le délégataire s'engage à ne pas faire la promotion de produits agricoles ou agroalimentaires français sous d'autres bannières que la marque France agroalimentaire du ministère chargé de l'agriculture, illustrée par les logos France et France Bon Appétit, ou de leurs déclinaisons sectorielles approuvées par l'autorité délégante. Il s'engage par ailleurs à ne pas faire la promotion de l'image agroalimentaire d'un pays autre que la France.

Des modifications touchant à la consistance et aux modalités d'exécution des services ne peuvent être effectuées par le délégataire sans l'accord préalable de l'autorité délégante et doivent être justifiées au regard des objectifs et de la qualité du service public.

Art. 7. — Tarification des services

7.1. Principe

Le délégataire est autorisé à percevoir auprès des usagers, des contributions ou une rémunération établie en fonction de tarifs calculés sur la base du coût global des services et dont la politique est homologuée par l'autorité délégante dans les conditions prévues par l'article 7.2 de la présente convention. Ces tarifs doivent être fixés à un niveau permettant d'assurer le respect de l'équilibre financier du contrat et de garantir le droit à une rémunération équitable du délégataire.

Un document de politique tarifaire est établi chaque année et remis à l'autorité délégante dans le cadre de la convention spécifique (article 2) signée entre l'autorité délégante et le délégataire. Il est élaboré grâce aux connaissances du délégataire et à son expérience, notamment en ce qui concerne la réalisation de salons. Il regroupe et explicite les gammes de tarifs indicatifs par pays et par type d'événements qui seront appliqués aux usagers, pour certains types d'actions. Il permet de vérifier l'homogénéité de ces tarifs et est indispensable à la construction d'un budget cohérent et équilibré.

7.2. Validation des tarifs

Chaque année, le délégataire détermine la politique tarifaire qu'il souhaite appliquer aux usagers l'année suivante dans le cadre de son projet de programme prévisionnel, tel que prévu à l'article 3 du présent contrat et conformément aux documents de référence (dossier de consultation et offre). L'autorité délégante homologue la conformité de ces tarifs aux charges de service public dans un délai de 30 jours à compter de la réception de la demande présentée par le délégataire.

Il est expressément convenu que pour l'activité « Salons », la politique tarifaire soumise à homologation sera applicable dans la limite d'une certaine surface et/ou d'un certain nombre d'exposants, déterminée annuellement et pour chaque salon en fonction de la dotation affectée. Au-delà, le délégataire pourra appliquer des tarifs différenciés. Cette disposition vise à cadrer le cas où le nombre d'exposants dépasse celui qui correspond au niveau des charges afférent à la dotation du salon concerné.

L'homologation est réputée tacitement accordée à défaut de réponse de l'autorité délégante dans le délai ci-dessus.

Par ailleurs, en cours d'année, le délégataire peut proposer à l'autorité délégante des modifications tarifaires qu'il estimerait nécessaires. Ces propositions devront être faites en respectant un délai de 30 jours pour leur examen par l'autorité délégante, préalablement à leur homologation.

7.3. Recouvrement des contributions et rémunérations

Le délégataire a la responsabilité de la gestion des encaissements et de la relance des

impayés.

Art. 8. — Contribution forfaitaire annuelle de l'autorité délégante à l'exploitation.

8.1. Modalités de calcul

En contrepartie des contraintes du service public assumées par le délégataire, l'autorité délégante versera une contribution forfaitaire annuelle d'exploitation d'un montant de 9 millions d'euros maximum, toutes taxes comprises. Cette contribution forfaitaire est établie de façon à permettre une juste rémunération du délégataire.

La notion de « toutes taxes comprises » doit être interprétée de la façon suivante :

En cas d'assujettissement de cette contribution forfaitaire à la TVA, il conviendrait que le montant de 9 millions d'euros maximum inclut le taux de TVA en vigueur. Dès lors, le programme d'actions devra être dimensionné en fonction du montant hors taxes applicable chaque année et révisé à la hausse ou la baisse en cas d'évolution du taux de TVA au cours de la période.

En cas de non assujettissement de cette contribution forfaitaire à la TVA, estimée à ce jour à 1,5 millions d'euros, une contrepartie des charges fiscales imputées à SOPEXA, dans le cadre des actions de la DSP, est réalisée, chaque année, sous la forme d'une compensation financière dont le montant devra recouvrer l'ensemble des charges et des taxes applicables dans le cadre de la DSP. Ce montant devra être revu sur la base du réel des charges encourues chaque année par le délégataire, au plus tard au 31 mars de l'année N+1 et un ajustement, positif ou négatif, devra être porté sur la contribution forfaitaire l'année suivante.

Le calcul de la contribution forfaitaire repose sur une évaluation du coût des charges induites par les missions de service public telles que traduites dans les éléments de comptabilité prévisionnelle et analytique dont la communication est prévue à l'article 9.2 de la présente convention.

8.2 Modalités de versement

8.2.1 modalités générales

Chaque année, l'autorité délégante règle au délégataire le montant de la contribution forfaitaire annuelle en quatre versements selon les modalités suivantes :

- 50 % de la contribution forfaitaire annuelle avant le 15 mars,
- 30 % de la contribution forfaitaire annuelle avant le 30 juin,
- 10 % de la contribution forfaitaire annuelle avant le 30 septembre,
- le solde de la contribution forfaitaire annuelle avant le 31 décembre.

Les trois premiers versements sont conditionnés à la mise en œuvre effective du service et du programme minimal (vérifiée selon les modalités de l'article 9.3). Le quatrième versement consacre le règlement définitif de la contribution forfaitaire due au délégataire au titre de l'année en cours. Ce dernier versement est au maximum de 10 %, mais peut être reconsidéré à un niveau moins élevé, si la programmation annuelle minimale n'a pas pu être mise en œuvre en totalité ou si le coût des charges de service public s'avère inférieur à la contribution forfaitaire annuelle.

Le montant de la contribution forfaitaire est conditionné à la réalisation de la programmation minimale et à la présentation d'un décompte exposant le coût des charges induites par les missions de service public. A partir de l'examen de ce décompte, l'autorité délégante s'assure que le délégataire ne bénéficie pas d'une contribution excédant le coût des charges de service public qu'il assume. Dans le cas où l'autorité délégante ne verserait pas la contribution forfaitaire prévue ci-avant, le délégataire s'engage à continuer d'assurer la gestion du service public, le cas échéant en soumettant à l'homologation de l'autorité délégante une nouvelle politique tarifaire afin de s'assurer une rémunération équitable. Par ailleurs, une procédure de concertation entre le délégant et le délégataire sera mise en place.

Pour l'établissement du décompte, il sera tenu compte des actions engagées et dont la réalisation interviendra avant la fin de l'année en cours. Exceptionnellement, pour des motifs dûment motivés, une finalisation au cours du premier mois de l'année N+1 pourra être acceptée.

8.2.2 révision à mi-parcours :

Le budget prévisionnel et le document de politique tarifaire font référence, tout au long de l'exercice annuel. En raison de la complexité de l'évaluation des coûts des opérations de la DSP, il est proposé au délégataire une révision à mi-exercice de ce budget pour affiner les événements du deuxième semestre de l'année N. Ainsi et dans la mesure du possible, sera communiquée à l'autorité délégante avant le 30 juin de l'année N, une version du budget qui intégrera des propositions de modifications pour les événements du deuxième semestre. De même, le document de politique tarifaire pourra être amendé à cette échéance. Toutes les modifications proposées seront justifiées et pourront donner lieu à discussion avec l'autorité délégante pour validation.

8.2.3 autres modifications relatives au versement

Les demandes de modification d'affectation des fonds versés par le MAAPRAT pour compenser les charges de service public qui interviendraient en cours d'exercice, doivent rester exceptionnelles et répondre aux principes suivants :

- en cas d'annulation d'un événement pour cause de manque d'entreprises participantes, aucune charge engagée ne sera couverte par la dotation du MAAPRAT. La dotation prévue sera réaffectée intégralement à une autre action ;
- en cas d'annulation pour cas de force majeure, le délégataire proposera une réaffectation des fonds non dépensés sur une autre action ;
- exceptionnellement et préalablement à l'événement, la dotation du MAAPRAT peut être revue à la hausse sur présentation d'un argumentaire précis du délégataire. Une augmentation des charges due à une augmentation de la participation du nombre d'entreprises ne pourra pas être pris en compte, sauf cas exceptionnel ;
- cette augmentation, si elle est acceptée, devra être financée par une réaffectation provenant d'actions sur lesquelles les réalisations constatées ont été plus faibles que les montants prévisionnels.

Toute modification du tarif appliqué aux usagers ne pourra excéder 5% de hausse du prix indiqué dans le document de politique tarifaire sans justification préalable. Néanmoins, dans le cas des salons, les modifications de tarifs appliquées aux usagers sont déterminées selon les modalités prévues à l'article 7.2.

8.3 Compensation des charges de service public et cofinancement

8.3.1 juste compensation des charges de service public

Dans le cas d'une contribution supérieure au coût des charges de service public constatée au moment du paiement du soldé ou lors de la fourniture des documents de comptabilité analytique finaux visés à l'article 9.2, l'autorité délégante demande au délégataire le remboursement de la différence entre ces deux montants.

Cependant, lorsque le montant de la surcompensation ne dépasse pas 10% du montant de la contribution annuelle, l'autorité délégante peut proposer que la surcompensation soit reportée sur l'exercice suivant et déduite de la compensation due pour cette période.

8.3.2 équilibre du cofinancement

Le délégataire se doit de présenter un budget équilibré grâce à un cofinancement issu des usagers bénéficiant des actions de promotion de la DSP. Le taux de ce cofinancement est de 35% minimum. Ce taux est égal au montant du cofinancement / (dotation DSP TTC + montant du cofinancement). En bâtissant ce budget avec cet objectif, le délégataire s'engage à supporter le déficit qui résulterait du manque de cofinancement si l'objectif de cofinancement de 35% n'était pas atteint.

A contrario, tout dépassement de l'objectif du taux de 35% de cofinancement est considéré comme une amélioration du cofinancement directement imputable à l'efficacité du délégataire. Sans préjudice des dispositions de l'article 8.3.1, les financements ainsi obtenus constituent une rémunération de la performance du délégataire et ne peuvent pas être réclamés par l'autorité délégante.

8.4 Imputation budgétaire

La contribution forfaitaire est imputée sur le programme 154 (Economie et développement durable de l'agriculture, de la pêche et des territoires), action 11 (Adaptation des filières à l'évolution des marchés), sous-action 59 (Actions internationales- stratégies économiques).

Le comptable assignataire est le contrôleur budgétaire et comptable ministériel placé auprès du Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du Territoire, CBCM, 78 rue de Varenne 75349 PARIS 07 SP.

Art. 9. — Comptabilité et contrôle de l'autorité délégante

9.1 Comptabilité et information de l'autorité délégante

Le délégataire s'engage à séparer comptablement la gestion de la délégation de service public de ses autres activités. La délégation visée par la présente convention fait l'objet d'une comptabilité analytique spécifique, conforme au plan comptable applicable en la matière.

9.2 Documents d'information

Avant le 1^{er} juin de l'année N+1, le délégataire présente à l'autorité délégante, conformément aux dispositions du décret n° 2005-236 du 14 mars 2005, les données comptables et analyses annuelles suivantes :

- le compte annuel de résultat de l'exploitation de la délégation rappelant les données présentées l'année précédente au titre du contrat en cours,
- les engagements à incidences financières, y compris en matière de personnel, liés à la délégation de service public et nécessaires à la continuité de service public,
- un compte-rendu général d'activité de l'exercice échu, comportant la récapitulation de l'ensemble des actions de l'année N et de leurs résultats (en particulier quantitatifs) ;
- une analyse permettant d'apprécier les conditions d'exécution et la qualité du service public fourni (conformément aux dispositions de l'article 40-1 de la loi n°93.122 du 29 janvier 1993).

En complément, les indicateurs prévus à l'article 3 (annexe 1) et dont la liste est arrêtée par l'autorité délégante sont produits par le délégataire avant le 31 mars de l'année N+1.

L'autorité délégante est destinataire à sa demande de tous les documents et matériels élaborés pour l'ensemble des actions exécutées dans le cadre de cette délégation.

Le délégataire fournit chaque année au délégant au 30 septembre de l'année N+1, les documents suivants relatifs à l'année N :

- rapport d'activité (article 40-1 de la loi du 29 janvier 1993)
- états consolidés.

L'absence de production des documents prévus aux paragraphes précédents dans le délai fixé constitue une faute, sanctionnée par une pénalité fixée à 1 % du montant de la contribution forfaitaire versée pour l'année précédente. Quinze jours après la mise en demeure restée sans effet, la pénalité sera prononcée par l'autorité délégante, le versement de celle-ci devant être effectué dans le délai d'un mois.

9.3 Contrôle de l'autorité délégante et organisation d'un suivi entre l'autorité délégante et délégataire

9.3.1 évaluation régulière de l'exécution du service public :

Le délégataire met en place des enquêtes de satisfaction auprès des usagers afin d'évaluer l'efficacité de la délégation de service public. Les critères d'évaluation de ces enquêtes ainsi que les résultats sont transmis à l'autorité délégante.

L'autorité délégante et le délégataire réalisent un exercice d'évaluation externe de la mise en œuvre des missions de service public. Au minimum deux évaluations sont conduites au cours des cinq années de délégation de service public. Ces évaluations ne sont pas financées par la contribution forfaitaire de la DSP ni par le délégataire.

Ces évaluations peuvent aborder d'une part, les questions de la régularité de la conduite des missions de service public par le délégataire, de la pertinence de la programmation, de la performance du délégataire dans la mise en œuvre de cette programmation et de l'efficacité des modalités de suivi de l'action du délégataire par l'autorité délégante. D'autre part, les évaluations portent sur le mode de gestion financière du délégataire, notamment la rigueur de gestion des coûts, la réalisation effective des actions programmées, la bonne étanchéité entre les activités publiques et privées du délégataire et permettront d'identifier les éventuelles marges de progression.

L'autorité délégante sélectionne, suivant la procédure de marché public adéquate, un cabinet d'audit en charge de ces évaluations, pour toute la durée de la délégation de service public.

Par ailleurs, le délégataire a la possibilité de solliciter une évaluation auprès de l'autorité délégante et pourra être consulté lors de la préparation des cahiers des charges.

9.3.2 organisation d'un suivi entre l'autorité délégante et le délégataire

Un suivi trimestriel est organisé par l'autorité délégante, sur la base des programmes mis en œuvre par le délégataire et fait l'objet d'une réunion trimestrielle dédiée organisée par l'autorité délégante.

L'objectif de ces réunions est de faire le point sur :

- un suivi global portant sur l'évolution de la programmation (actions engagées, actions réalisées, modifications du programme minimal), des indicateurs prévus en annexe et des montants affectés à l'exécution des missions de service public ;
- un suivi individuel par type d'actions et pour chacune des actions est prévu et par le délégataire et s'inscrit dans le cadre du tableau *reporting* type défini en

annexe 2.

Ce rythme de suivi trimestriel peut être redéfini au cours de la délégation par l'autorité délégante.

Par ailleurs, l'autorité délégante se réserve le droit de contrôler les renseignements donnés. À cet effet, des agents accrédités ou mandatés par l'autorité délégante pourront se faire présenter dans les bureaux du délégataire toutes pièces de comptabilité nécessaires à leur vérification. Ils pourront prendre connaissance de tout document technique ou administratif nécessaire à l'accomplissement de leur mission. L'autorité délégante peut, en outre, être amené à se déplacer sur le lieu des actions menées sans avoir à en aviser au préalable le délégataire.

Art.10. — Service public de promotion des produits agricoles et agroalimentaires français

Le délégataire travaille principalement et prioritairement en faveur de la promotion des produits français, sous réserve d'actions de promotion menées dans le cadre du règlement (CE) n° 3/2008 du Conseil du 17 décembre 2007.

Le délégataire ne peut pas faire la promotion de produits agricoles et agroalimentaires des autres Etats membres de l'Union européenne et de pays-tiers (hors Union européenne), au delà de 49% de son chiffre d'affaires annuel, relatif aux produits agricoles et agroalimentaires. Ce pourcentage peut être revu, en concertation avec l'autorité délégante. Dans le cadre des éléments d'information à remettre au 30 septembre de l'année N+1, le délégataire devra informer une fois par an l'autorité délégante du montant global des activités de promotion des produits agricoles et agroalimentaires réalisé pour le compte de pays européens et de pays tiers (hors Union européenne)

Art. 11. — Sous-délégation et cession de contrat

Le présent contrat est conclu à titre personnel. En conséquence, le délégataire ne peut sous-déléguer une partie des missions du présent contrat qu'avec l'autorisation préalable et expresse de l'autorité délégante.

Les contrats de sous-délégation doivent comporter une clause réservant expressément à l'autorité délégante la faculté de se substituer au délégataire dans le cas où il serait mis fin à la convention de délégation et, le cas échéant, d'y mettre fin.

Le délégataire garde, en toutes circonstances, la responsabilité totale vis-à-vis de l'autorité délégante des obligations qu'il a souscrites au titre de la présente convention. Il ne peut en aucun cas se prévaloir d'une mauvaise exécution par un sous-délégataire pour s'exonérer de ses obligations envers l'autorité délégante.

Le délégataire fait son affaire de tout contentieux qui pourrait survenir du fait ou à l'occasion de cette sous-délégation.

CHAPITRE 3 – DUREE – FIN DE LA CONVENTION

Art. 12. — Durée

La présente convention est conclue pour une durée de 5 ans à compter du 1^{er} janvier 2013.

Art. 13. — Résiliation unilatérale avec indemnité

L'autorité délégante peut, pour motif d'intérêt général, résilier unilatéralement la présente convention à tout moment au cours de son exécution, sous condition d'observer un préavis de six mois.

L'autorité délégante informe le délégataire dès notification de la résiliation.

L'autorité délégante est subrogée au délégataire dans tous ses droits et obligations envers les tiers relatifs à l'exécution du service.

L'autorité délégante peut également procéder à la résiliation anticipée de la convention si un événement constitutif de la force majeure rend très difficile ou impossible la poursuite de l'exécution de ses obligations.

En réparation du préjudice causé par la rupture anticipée de la convention, le délégataire peut prétendre à une indemnité dont le montant sera calculé dans le cadre d'une expertise contradictoire.

Cette indemnité couvre la réparation des frais exposés, ainsi que le bénéfice escompté et manqué sur la période résiduelle du contrat.

Art. 14. — Résiliation sans indemnité

L'autorité délégante se réserve le droit de résilier la présente convention, sans indemnité :

- a) sans mise en demeure préalable en cas :
 - de dissolution du délégataire ;
 - de fraude ou de malversation de la part du délégataire.
- b) après mise en demeure préalable faite au délégataire par lettre recommandée avec accusé de réception, fixant le délai de réparation et non suivie d'effet :
 - en cas d'inobservations graves ou de transgressions répétées des clauses de la présente convention ;
 - dans tous les cas où par incapacité, négligence ou mauvaise foi, le délégataire compromettrait l'intérêt général.

La résiliation sans indemnité prend effet à compter du 8^{ème} jour franc de sa notification au délégataire.

Art. 15. — Résiliation par le délégataire

Le délégataire peut, en cours de convention, être fondé à demander la résiliation anticipée de la convention :

- si un événement constitutif de la force majeure rend très difficile ou impossible la poursuite de l'exécution de ses obligations ;
- dans la mesure où l'exécution des dispositions de la convention serait remise en cause par un déséquilibre définitif de l'économie du contrat ;
- en cas de modification de la compensation pour charge de service public (changement d'équilibre des axes de la DSP, baisse de la DSP...), une procédure de concertation entre le délégant et le délégataire sera mise en place.

Cette résiliation ne peut intervenir qu'après application des dispositions prévues à l'article 20.

CHAPITRE 4 — DISPOSITIONS DIVERSES

Art. 16. Charges budgétaires

Les actions du programme annuel sont systématiquement entrées dans le tableau de *reporting* explicité en annexe 2. Tous les éléments de budget prévisionnel par action devront y être renseignés, et notamment les éléments de charges suivants :

- évaluation des charges directes ;
- évaluation des charges de « facturation » du délégataire (charges de personnel opérationnel, charges de personnel support, charges indirectes) ;

- nombre de jours passés par action et coût des jours.

Le coût des jours est fondé sur une grille de facturation de SOPEXA qui inclut une juste rémunération du délégataire. Celle-ci fait l'objet d'une réévaluation annuelle sur la base de l'indice Syntec, avec l'accord de l'autorité délégante, étant entendu que la répartition entre les types d'actions figurant dans l'offre du délégataire devra être prise en compte lors de cette réévaluation.

Art.17. Recettes budgétaires

Les charges budgétaires sont compensées par deux types de recettes :

- la compensation versée par l'Etat, qui couvre les charges de service public et dont le montant maximal annuel fait l'objet d'une convention spécifique entre l'autorité délégante et le délégataire ;
- la participation des entreprises aux actions réalisées (cofinancement), selon la politique tarifaire précisée dans un document *ad hoc* joint chaque année à la convention financière signée entre le délégataire et l'autorité délégante.

Art. 18. — Propriété des produits et crédit

À la fin de la durée de la convention et conformément aux dispositions du décret n°2005-236 du 14 mars 2005, le délégataire recense :

- les études, documents techniques, sites internet, bases de données, slogans et logos produits dans le cadre des missions de service public confiées au délégataire par l'autorité délégante qui demeurent la propriété de celle-ci ;
- un état des variations du patrimoine immobilier intervenues dans le cadre du contrat de délégation de service public ;
- un compte rendu de la situation des biens et immobilisations nécessaires à l'exploitation du service public délégué, comportant notamment une description des biens et le cas échéant le programme d'investissement.

Le délégataire pourra, à l'issue de la présente convention, sous réserve de l'accord explicite de l'autorité délégante, continuer à utiliser les produits réalisés dans l'accomplissement des missions de service public.

Art. 19. – Information des bénéficiaires

Dans la mise en œuvre des missions de service public, le délégataire veille à communiquer efficacement sur l'appui financier dont il bénéficie de la part de l'autorité délégante pour la réalisation de toutes les actions de promotion.

A cet égard, il fait apparaître de manière visible le logo France et/ou le logo France Bon Appétit sur l'ensemble des supports de communication et des réalisations matérielles (documentations, stands, matériels promotionnels, vidéos...) réalisé dans le cadre de la délégation de service public.

Art. 20. — Pénalités de retard

En cas de retard de versement par l'autorité délégante des sommes dues au délégataire, lesdites sommes sont de plein droit majorées, à compter de leur date d'exigibilité, de pénalités de retard calculées *pro rata temporis*, comme un intérêt, au taux d'intérêt légal en vigueur à la date à laquelle les intérêts moratoires ont commencé à courir augmenté de deux points.

Art. 21. — Assurances

Le délégataire est tenu d'assurer, selon les usages du droit commun, sa responsabilité découlant de la gestion du service public et de couvrir les biens mobiliers et immobiliers affectés à la mise en œuvre du service public contre les risques incendie et dégâts des eaux.

L'autorité délégante déclare avoir pris connaissance des polices souscrites à la date d'effet de la présente convention et donne acte au délégataire que ses obligations sont satisfaites. Chaque année, le délégataire apporte la preuve du maintien de la souscription de ces polices d'assurance.

L'autorité délégante dégage le délégataire de toutes responsabilités pour les événements relevant de la force majeure telle que définie à l'article 5.

Art. 22. — Règlement des différends

Les différends seront soumis à une instance de conciliation composée de quatre membres, dont deux sont désignés par l'autorité délégante, et deux par le délégataire.

La commission ainsi constituée devra rendre sous un mois un avis et/ou des propositions que les parties s'engagent à examiner de bonne foi.

À défaut d'accord se traduisant par un avenant aux présentes dans un délai de deux mois à compter de la remise des conclusions de la commission ou, dans ce même délai, si la commission ne fait pas de proposition, le différend sera alors soumis au tribunal administratif territorialement compétent à la requête de la partie la plus diligente.

Art. 23. — Notifications – Mises en demeure

Les notifications ou mises en demeure faites entre les parties au titre des dispositions de la présente convention sont valablement effectuées par lettre recommandée avec avis de réception, adressées à leur domicile respectif tel que défini à l'article 26.

Art. 24. — Règlement du service

Les rapports entre les usagers et le délégataire sont prévus par un document établi par ce dernier, et transmis à l'autorité délégante.

Le délégataire informe les usagers de la faculté qui leur est offerte de prendre connaissance du règlement de service, et d'exprimer leur avis sur le service rendu.

Art. 25. — Clause de confidentialité

Le délégataire s'engage à respecter la confidentialité des informations qu'il recueille dans le cadre de ses missions de service public. Ces informations ne pourront être vendues ou divulguées à des tierces parties sans le consentement de l'autorité délégante.

Art. 26. — Respect de la législation du travail

Conformément à l'article L 1224-1 du code du travail relatif au maintien du contrat de travail des salariés, le prochain délégataire est susceptible de reprendre tout ou partie du personnel affecté à l'exploitation du service délégué à l'issue de la présente période de délégation.

Un an avant la date d'expiration de la présente convention, le délégataire communique au délégant les renseignements non nominatifs suivants concernant les personnels affectés au service délégué :

- âge ;

- niveau de qualification professionnelle ;
- tâche assurée ;
- temps d'affectation au service ;
- convention collective et statuts applicables ;
- montant total de la rémunération pour l'année civile précédente (charges comprises) ;
- existence éventuelle, dans le contrat ou le statut, d'une clause ou d'une disposition pouvant empêcher le transfert du contrat de l'intéressé à un autre délégataire.

Pendant une période d'un an précédant l'expiration de la convention ou pendant la durée de la période de préavis en cas de résiliation ou de déchéance de la convention, le délégataire devra recueillir l'accord de l'autorité délégante avant toute modification substantielle et durable des conditions d'emploi et de rémunération du personnel affecté au service. Durant cette même période, il transmettra à l'autorité délégante copie de toutes les décisions, contrats et avenants relatifs à la gestion du personnel affecté au service

Art. 27. — Élection de domicile

Le délégataire élit domicile en son siège social, au 11 bis rue Torricelli – 75017 Paris.

L'autorité délégante élit domicile au 3, rue Barbet de Jouy – 75359 Paris 07 SP.

C'est à ces deux adresses que seront valablement faites toutes notifications.

Fait à Paris, le 4 mai 2012, en deux exemplaires originaux.

Pour le Délégataire



Mme Cécile BASSOT
Directeur Général de SOPEXA

Pour l'Autorité délégante



M. Eric ALLAIN
Directeur Général des Politiques Agricole,
Agroalimentaire et des Territoires

Le contrôleur budgétaire et comptable ministériel

Pour le Contrôleur Budgétaire et Comptable Ministériel
et par délégation



René MICHEL

M. Hervé CHAZEAU

ANNEXE 1 : INDICATEURS DE SUIVI ET EVALUATION

1- INDICATEURS GENERAUX DE GESTION

OBJECTIFS	INDICATEURS
Mesurer l'intérêt des actions proposées auprès des filières et des entreprises	Taux de cofinancement par action = $\text{Cofinancement} / (\text{dotation DSP} + \text{cofinancement})$
Mesurer l'efficacité de l'optimisation des achats	Taux de marge brute par action = $[(\text{Dotation DSP} + \text{cofinancement}) - \text{charges directes}] / (\text{dotation DSP} + \text{cofinancement})$
Mesurer l'efficacité opérationnelle des équipes SOPEXA	Nombre de jours travaillés par action
Apprécier le profil des collaborateurs affectés aux actions	Taux moyen de facturation par action = $\text{Total des facturations du délégataire} / \text{nombre de jours}$
Apprécier la part des charges de personnel sur les charges totales de la DSP	Taux moyen d'utilisation de frais de personnel par action = $\text{Total des frais de personnel} / (\text{charges directes} + \text{frais de personnel} + \text{charges indirectes})$
Apprécier la rentabilité dégagée pour chaque action	Taux de marge nette = $\text{Marge brute} - \text{facturation du délégataire} / (\text{dotation DSP} + \text{cofinancement})$

Handwritten signature or initials

2- INDICATEURS OPERATIONNELS PAR TYPE D'ACTION

TYPE D'ACTION	INDICATEURS OPERATIONNELS
Salons	- Surface du pavillon France - Nombre d'exposants - Taux de satisfaction (base questionnaire) - Nombre d'animations
24H Expos	- Nombre d'exposants - Taux de satisfaction (base questionnaire) - Nombre de visiteurs professionnels
Actions points de vente GMS/RHD	- Nombre d'entreprises partenaires - Nombre de marques - Nombre de points de vente - Evolution des ventes (quand possible) - Nombre de nouveaux produits référencés
Evènements (Apéritifs à la françaises, marchés de rue, Manifestations grand public, ...)	- Nombre d'entreprises partenaires - Nombre de marques - Nombre de participants (avec répartition grand public/professionnels/média) - Taux de satisfaction des partenaires
Concours et Conférences	- Nombre de participants - Taux de satisfaction des partenaires pour les concours
Formations	- Nombre de participants - Taux de satisfaction des participants
Indicateurs Web	- Nombre de visites - Nombre de visiteurs uniques - Temps moyen par visite

3- INDICATEURS DES CRITERES DE PERFORMANCE DU DELEGATAIRE

- ❖ Respect de la liste des pays qualifiés de prioritaires par le Ministère chargé de l'Agriculture
- ❖ Respect de la répartition budgétaire par axes proposée par Sopexa et validée par le Ministère chargé de l'Agriculture
- ❖ Respect de la mise en place d'une à deux réunions de concertation avec les opérateurs du dispositif de la France à l'export, et plus particulièrement avec UbiFrance sur les salons et les 24H Expo notamment
- ❖ Engagement sur le déploiement homogène et contrôlé du logo France Bon Appétit et du territoire visuel
- ❖ Respect de la tarification annoncée chaque année
- ❖ Taux de satisfaction des usagers sur les salons et les 24H Expo

Gal U3

**ANNEXE VII :
LA CONVENTION DE PARTENARIAT
ENTRE SOPEXA ET UBIFRANCE**

**CONVENTION DE PARTENARIAT
SOPEXA - UBIFRANCE**

ENTRE LES SOUSSIGNES

■ La Société pour l'Expansion des Ventes des Produits Agricoles et Alimentaires (SOPEXA), société anonyme au capital de 152 000 euros, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 775 670 110, dont le siège est situé 11 bis rue de Torricelli – 75017 Paris, représentée par Cécile Bassot, son Directeur Général, ci-après dénommée « SOPEXA ».

D'UNE PART,

ET,

■ L'Agence Française pour le Développement International des Entreprises (UBIFRANCE), Etablissement Public Industriel et Commercial dont le siège est situé 77 boulevard Saint Jacques – 75998 Paris cedex 14, représentée par Christophe Lecourtier, son Directeur Général, ci-après dénommée « UBIFRANCE ».

D'AUTRE PART,

Il a été convenu ce qui suit :

CS ₁ *db*

PREAMBULE :

■ **SOPEXA**, est un groupe français spécialiste de la communication et, plus spécifiquement, de la promotion et du marketing international au profit du secteur agroalimentaire français. Depuis près de 50 ans SOPEXA propose une large gamme de services de communication : du conseil stratégique jusqu'au marketing opérationnel en incluant les solutions innovantes du marketing digital.

SOPEXA intervient ainsi dans tous les métiers de la communication, et organise des actions de promotion, des manifestations françaises, des mini-expositions ou 24h Expo, la participation à des foires, salons et expositions nationales et internationales ainsi que des semaines commerciales à l'étranger.

Par l'intermédiaire de son réseau implanté dans 29 pays, SOPEXA agit sur les principaux marchés européens et mondiaux aussi bien auprès des entreprises que des organisations professionnelles et interprofessionnelles, des collectives et des institutions.

Grâce à ses 280 collaborateurs biculturels présents dans ces 29 pays, SOPEXA délivre des prestations expertes très diversifiées couvrant schématiquement trois grands niveaux d'intervention : l'image France, l'action collective filière et la promotion des marques et produits des entreprises.

Ceci permet de créer une dynamique d'« entraînement » globale, homogène, cohérente et adaptée spécifiquement au secteur agroalimentaire.

Ainsi, tous les opérateurs et acteurs du secteur agroalimentaire français bénéficient du travail de notoriété réalisé autour de l'image France agroalimentaire dans le monde.

Chaque année, c'est plus de 2400 entreprises et collectives qui bénéficient des 2000 opérations de promotions réalisées dans le monde dédiées exclusivement au secteur agroalimentaire.

SOPEXA exerce deux types d'activités :

- une mission historique d'intérêt général
- une activité privée dans le champ concurrentiel

Sa mission historique d'intérêt général lui a été attribuée jusqu'au 31 décembre 2012 par le Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche, à la suite d'un appel d'offres ayant pour objet la Délégation du Service Public de la « promotion des produits agroalimentaires français à l'international ».

Quatre grandes missions déléguées à SOPEXA ont été définies par le MAAP pour la Délégation de Service Public (DSP 2008/2012)

- la promotion et la défense de la culture alimentaire et des produits agricoles et agroalimentaires français,
- l'organisation de la présence des entreprises françaises du secteur des produits agricoles et agroalimentaires dans des manifestations collectives internationales,
- la formation et l'information sur la sécurité et la qualité des aliments,
- les études et le conseil marketing au profit de l'autorité déléguée, le MAAP, des entreprises françaises ou de leurs représentations professionnelles et interprofessionnelles.

Dans ce cadre, il est demandé à Sopexa de pouvoir mobiliser à tout moment une expertise de haut niveau dans les pays du PSEAA (ou futur « POEAA »), tout en ayant la capacité permanente de concevoir et mettre en œuvre des actions promotionnelles et temporaires en dehors de ces pays.

SOPEXA a pour objet statutaire :

1° La promotion et l'expansion des ventes des produits agricoles et alimentaires :

- par la réalisation à l'étranger de toutes actions de propagande et de publicité en faveur des produits agricoles et alimentaires français,
- par l'étude, la réalisation et la coordination en France de toutes actions de propagande, de publicité, de promotion des ventes et promotion de la qualité en faveur des produits agricoles et alimentaires,
- par l'aide apportée à des associations ou organisations professionnelles ou interprofessionnelles spécialisées en matière de propagande et de promotion des ventes des produits agricoles et alimentaires pour certaines actions particulières, en France et à l'étranger, qui leur seraient confiées, sous sa responsabilité,
- par l'organisation de manifestations françaises et la participation aux foires et aux semaines commerciales à l'étranger,
- par la création, le développement, l'orientation et la coordination de foires, expositions et salons à caractère agricole et alimentaire en France sur le plan national et régional, la participation à ceux-ci et à toute manifestation commerciale,
- par l'aide apportée à la réalisation de tous investissements tendant à promouvoir la vente des produits agricoles et alimentaires français et à la mise en place sur les marchés extérieurs d'une infrastructure commerciale,
- et plus généralement, par toutes actions tendant à favoriser en France et à l'étranger, l'expansion des ventes des produits agricoles et alimentaires.

2° La promotion des biens et services relatifs à la production, la distribution, la commercialisation et la consommation des produits agricoles et alimentaires français et des activités touristiques, ainsi que la promotion des opérateurs de ces secteurs.

3° La promotion de la ruralité, de l'alimentation, de la culture alimentaire, de leur patrimoine et de sa préservation, de sa valorisation et de son développement durable.

4° La promotion et la publicité dans le cadre de projets communautaires.

5° La promotion de tout ce qui a trait à l'art de vivre, et, notamment, à l'art de la table, aux loisirs, au tourisme, à l'habitat et aux espaces verts, naturels et culturels ainsi que la promotion des activités, opérateurs, biens et services afférents à ces secteurs.

■ **UBIFRANCE**, l'Agence française pour le développement international des entreprises est un établissement public national à caractère industriel et commercial, placé sous la tutelle du Ministre de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi et, du Secrétaire d'Etat au commerce extérieur. S'inscrivant dans les conclusions de la revue générale des politiques publiques (RGPP), sa

réorganisation, engagée en 2008 (décret n° 2008-1548 du 31 décembre 2008 et textes d'application), a pour objectif d'optimiser la cohérence et l'efficacité des services proposés aux entreprises par l'ensemble du dispositif public. Pour cela, il a été confié à UBIFRANCE :

- un réseau international propre composé de 64 missions économiques, présentes dans 44 pays. Soit 1450 collaborateurs multiculturels dédiés à l'accompagnement international des entreprises : information sur les opportunités commerciales, missions de découverte des marchés, pavillon France sur les salons internationaux, rencontres avec des acheteurs étrangers sélectionnés, action de presse et de communication.
- la mission de fédérer les acteurs concernés autour du concept de *l'Equipe de France de l'Export*, en favorisant les complémentarités et les synergies visant à rationaliser les moyens publics mobilisés.

UBIFRANCE assure également la gestion des procédures financières et de soutiens publics aux exportateurs (procédures de la Labellisation, SIDEX) et, la gestion du dispositif du Volontariat International en Entreprises (VIE).

ARTICLE 1 : OBJET

Dans la mesure où la mission de service public de l'accompagnement à l'export des entreprises confiée à UBIFRANCE en tant qu'EPIC se trouve soutenue et renforcée, dans le secteur agroalimentaire, par la Délégation de Service Public 2008-2012 accordée à SOPEXA par le Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche, il apparaît souhaitable d'optimiser, dans le champ d'intervention de celle-ci, les synergies entre les deux opérateurs ainsi mobilisés par l'Etat, afin de garantir l'efficacité de l'action publique, de rationaliser les ressources qui lui sont consacrées et, d'éviter toute concurrence "stérile" entre les deux organismes.

Dans ce contexte, chacune des parties s'interdit, dans le cadre de la présente convention, à porter atteinte à la mission de service public dont l'autre est délégataire ou dépositaire.

En particulier :

UBIFRANCE, en tant qu'établissement public dont la mission est de fédérer l'action de l'Etat relative à l'internationalisation des entreprises, n'a pas vocation à prendre l'initiative d'une candidature à une délégation de service public dans le secteur agroalimentaire, dès lors que celle-ci porterait sur tout ou partie de ses missions. Cette décision relève d'un choix de politique publique.

SOPEXA et UBIFRANCE conviennent à travers la présente convention et selon les priorités définies par les tutelles, de préciser les modalités opérationnelles d'un partenariat visant à :

- 1) déterminer le mode de collaboration entre SOPEXA et UBIFRANCE dans le cas de réponses à des appels d'offres ou mises en compétition concernant des opérations menées à l'étranger,
- 2) arrêter les règles d'approche de leurs clients respectifs (de façon directe et indirecte) et des prospects,
- 3) contribuer à une meilleure collaboration des actions réalisées à l'étranger notamment en matière de salons et mini expositions (24H Expo), rencontres d'acheteurs,

4) échanger les études, panels et autres informations bénéficiant de financements publics et concernant le domaine agroalimentaire,

5) clarifier les règles d'hébergement des implantations de Sopena dans les locaux d'UBIFRANCE.

ARTICLE 2 - MODALITES OPERATIONNELLES.

1) REPONSES A DES CONSULTATIONS PAR APPELS D'OFFRES OU MISES EN COMPETITION.

Dans le cadre de leur activité respective SOPEXA et UBIFRANCE sont confrontées, de façon croissante, dans leurs relations avec leurs clients (en particulier : organisations professionnelles et interprofessionnelles, établissements publics), à des procédures de mise en compétition comme les consultations par Appels d'Offres. Par nature, cette procédure est susceptible de se traduire, pour les parties, par des confrontations inopportunes au regard de leur participation respective au dispositif public.

SOPEXA et UBIFRANCE conviennent dans ce contexte, de rechercher les complémentarités des savoir-faire ainsi que les synergies dans leurs actions respectives en faveur de la promotion à l'export des produits agroalimentaires. L'objectif poursuivi est une amélioration de la qualité des prestations proposées aux entreprises, dans une démarche de progrès en matière d'optimisation des valeurs ajoutées de chacun des deux organismes.

SOPEXA en tant qu'opérateur de la DSP/MAAP 2008-1012 et UBIFRANCE en tant que plateforme du dispositif public d'accompagnement des entreprises à l'export, mobilisent chacun en ce qui les concerne, dans des formes et des modalités propres, des financements publics qui leur permettent d'acquiescer, de traiter de l'information, d'organiser et de piloter des opérations et des événements à l'étranger.

Conformément à leur spécialité respective, SOPEXA et UBIFRANCE décident de mettre en place un partenariat sur les bases suivantes

1^{er} Cas : Consultations mobilisant des compétences non partagées par les deux parties :

Lorsque la consultation ou la mise en concurrence concerne exclusivement :

■ Des produits d'information et d'analyse des marchés (potentiel de production, état concurrentiel, stratégie des opérateurs, opportunités pour l'offre française) :
SOPEXA ne soumissionnera pas (directement ou indirectement via un tiers).
La proposition éventuelle sera, de ce fait, exclusivement portée par UBIFRANCE.

■ Des produits et services de communication et de publicité, de promotion de relations publiques, de relations presse dirigées vers le grand public et de marketing (y compris de marketing digital) : UBIFRANCE ne soumissionnera pas (directement ou indirectement via un tiers)

La proposition éventuelle sera de ce fait exclusivement portée par SOPEXA.

2^{ème} Cas : Consultations mobilisant des compétences partagées par les deux parties :

Lorsqu'un marché mobilise des compétences partagées, SOPEXA et UBIFRANCE, conviennent de la démarche suivante :

 5 d

✓ **Principe d'information mutuelle** : UBIFRANCE et SOPEXA s'engagent mutuellement à se tenir informés, dans les délais les plus brefs, des mises en concurrence comportant des compétences partagées.

Cette information sera systématiquement centralisée:

- vers SOPEXA, auprès de Philippe Nauche, Directeur Marketing et Stratégie,
- vers UBIFRANCE, auprès de Benoît Tarche, Chef du Département AGROTECH.

✓ **Principe d'optimisation des valeurs ajoutées**

UBIFRANCE et SOPEXA s'engagent, dans ces éventuelles réponses conjointes, à valoriser leurs compétences et leurs valeurs ajoutées respectives précisées en préambule.

✓ **Détermination du chef de fil (« entrepreneur principal ») de la réponse.**

Il est convenu entre UBIFRANCE et SOPEXA que les réponses seront coordonnées par la partie contribuant à la majorité des prestations (critère budgétaire).

Cette responsabilité implique :

- le pilotage exclusif des relations avec le client.
- l'information régulière et complète, de l'autre partie, sur la conduite et l'évolution des relations avec le client,
- une identification claire, à l'égard du client, des contributions de chacune des parties.

2) – RELATIONS AVEC LES CLIENTS ET LES PROSPECTS.

Chacune des parties s'engage à ne pas solliciter directement ou indirectement (en sous traitance), en France ou à l'étranger, des clients de l'autre partie pour leur proposer, soit des prestations alternatives pouvant légitimement être considérées comme équivalentes et substituables, soit un simple complément ou une simple extension territoriale.

Les deux organismes s'engagent à proposer (directement ou indirectement) aux prospects des services qui figurent exclusivement dans le cadre de leur objet social ou principe de spécialité.

03 6 *

3) – PARTICIPATIONS COLLECTIVES DANS DES MANIFESTATIONS A L'ETRANGER (SALONS, MINI EXPOSITIONS, RENCONTRES ACHETEURS).

a- Coordination des programmations respectives.

SOPEXA et UBIFRANCE s'engagent à coordonner leur programme de l'année n+1 en mai/juin de l'année n afin de rendre cette démarche compatible avec le calendrier de des consultations à prévoir dans le cadre de l'élaboration du Programme France.

SOPEXA et UBIFRANCE conviennent de répartir le pilotage des actions d'accompagnement évènementiel à l'étranger, comme suit :

- Pavillons France sur les salons à l'étranger, avec présence effective d'entreprises françaises et/ou d'importateurs locaux (Répartition reprise en annexe 1 pour 2011 et 2012).
- 24H Expo (mini-expositions) et rencontre d'acheteurs (répartition reprise en annexe 2).

Cas particuliers :

- i. Pavillons : Les parties s'engagent, dès lors qu'un Pavillon sur un salon a été décidé et inscrit au Programme France, à ne pas organiser sans accord mutuel, de Pavillon ou stand collectif sur le même salon, de façon à garantir la cohérence de la participation « France ».
- ii. Mini expo, rencontres d'acheteurs, 24H Expo : Les parties s'engagent, dès lors qu'une de ces opérations a été décidée et inscrite au programme France, à ne pas organiser, sur le même segment de marché et aux mêmes dates ou proximité de dates, une opération de même type ou directement concurrente.
- iii. Arbitrage : dans le cas où les deux organismes ne parviendraient pas à un accord complet quant aux programmations ou au règlement de différends issus des points précédents, un comité ad hoc désigné par les autorités de tutelles serait alors chargé de rendre un arbitrage.

b- Promotion mutuelle des programmations respectives.

Ces programmations respectives qui mobilisent des soutiens publics font partie intégrante du « Programme France ». Elles s'inscrivent à ce titre dans le même calendrier de préparation et de promotion permettant aux entreprises de disposer d'une information globale et harmonisée.

Cependant compte tenu de la nécessité de prospecter, pour certains salons, au moins six mois à l'avance, il est convenu que les premières démarches commerciales pourront s'effectuer, après concertation entre SOPEXA et UBIFRANCE, dès le mois de juin de l'année n pour des opérations se déroulant l'année n+1

La promotion de ce programme est assurée sous la responsabilité technique d'UBIFRANCE sur le site www.programme-france-export.fr.

UBIFRANCE s'engage à garantir sur ce site, la promotion des actions d'accompagnement réalisées par SOPEXA dans le cadre de la DSP, ainsi que du site internet www.franceagroalimentaire.com.

A titre de réciprocité, SOPEXA s'engage à promouvoir le « Programme France » sur l'ensemble de ses supports d'information relatifs aux actions d'accompagnement de la DSP, en particulier sur www.sopexa.com et www.franceagroalimentaire.com

U3 7 /

c- Partenariats croisés sur opérations collectives.

SOPEXA et UBIFRANCE s'engagent à intensifier les partenariats respectifs sur les actions dont le pilotage leur est respectivement confié :

- i. S'agissant des Pavillons collectifs gérés par UBIFRANCE :
UBIFRANCE pourra proposer à SOPEXA de réaliser des animations ou des événements sous forme de prestations accessoires ou complémentaires. Dans l'hypothèse où SOPEXA accepterait de réaliser les prestations proposées, le programme sera mis au point le plus en amont possible de la réalisation du salon.
- ii. S'agissant des Pavillons collectifs gérés par SOPEXA :
SOPEXA pourra proposer à UBIFRANCE de réaliser des opérations de mises en relations d'acheteurs dans le cadre de sa programmation. Dans l'hypothèse où UBIFRANCE accepterait de réaliser les prestations proposées, le programme sera mis au point le plus en amont possible de la réalisation du salon.

Modalités générales :

- Les surfaces nécessaires à la réalisation de ces prestations seront mises à disposition dans des conditions et selon des modalités déterminées par les autorités de tutelles.
- Ces actions en partenariat feront l'objet, dans la mesure du possible, d'une commercialisation et d'une promotion communes.
- Dans le cas où l'un des deux organismes souhaite disposer d'un stand pour son propre compte sur le pavillon France organisé par l'autre, ce dernier s'engage à lui donner satisfaction (dans la limite des surfaces disponibles) au prix de location déterminé par les autorités de tutelles.

En toutes hypothèses, dans le but de ne pas réduire l'impact ou la densité de la représentation des opérateurs français ou de ne pas nuire à l'image de la France, les parties conviennent que leur accord mutuel est nécessaire pour la tenue, une même année, sur un même segment de marché, d'un pavillon collectif supplémentaire dans un pays déterminé.

Arbitrage :

Dans le cas où les deux organismes ne parviendraient pas à un accord, un comité ad hoc désigné par les autorités de tutelles serait alors chargé de rendre un arbitrage.

4- ECHANGES D'INFORMATION ET DE DONNEES

SOPEXA et UBIFRANCE conviennent de mutualiser, dans l'exercice exclusif de la mission de service public, les données ou prestations d'information ou d'analyse des marchés que chaque partie est susceptible d'acquérir ou d'élaborer sur financement public, quelle que soit l'origine de ceux-ci.

Si le donneur d'ordre est privé ou collectif, la transmission de ces éléments sera conditionnée par son accord (à l'exception des éléments que l'organisme ne peut divulguer sans violer une obligation contractuelle de confidentialité).

Ainsi, il est convenu que les parties s'adressent gratuitement et systématiquement, copies des études, panels, analyse de marchés ou de consommation, analyses et conseils marketing financées

par des fonds publics, réalisés dans le domaine agroalimentaire. Lorsque le financement public de ceux-ci n'est pas majoritaire, cette cession est soumise à l'accord du ou des autres financeurs.

Pour les études consommateurs et marketing, financées sur fonds publics, la partie concernée invitera l'autre organisme à faire partie du Comité de pilotage afin d'orienter, en tant que de besoin, le cahier des charges. Par ailleurs chacun des deux organismes pourra demander à disposer des données brutes pour lui permettre de réaliser des traitements spécifiques qui lui seraient nécessaires.

SOPEXA s'engage à respecter la confidentialité des informations qu'elle recueille d'UBIFRANCE dans le cadre de ses missions de service public. Ces informations ne pourront être vendues ou divulguées en l'état à des tierces parties, sans le consentement d'UBIFRANCE.

Les signataires s'engagent à respecter le copyright et à appliquer les règles déontologiques définies avec les fournisseurs de données ou des prestations (confidentialité, diffusion restreinte, diffusion large) et d'indiquer systématiquement la source.

Le cas échéant, un accord ad hoc pourra prévoir et organiser la commercialisation ou la diffusion, par l'un ou l'autre des partenaires, des publications ainsi élaborées.

5 – HEBERGEMENT D'IMPLANTATIONS SOPEXA

A ce jour, SOPEXA dispose de locaux de bureaux mis à disposition par les Missions Economiques / UBIFRANCE (Mexique, Finlande, Corée du Sud, Malaisie et Indonésie).

Compte tenu de l'évolution récente de l'organisation du réseau des Missions Economiques, il semble nécessaire de redéfinir dans chacun des pays, les modalités d'occupation de ces locaux par SOPEXA.

Les deux Parties conviennent de régulariser ces implantations dans les pays concernés au plus tard le 1^{er} janvier 2011, sur la base de contrats spécifiques « d'hébergement » proposés par UBIFRANCE, pour que SOPEXA puisse se déterminer.

IV- DISPOSITIONS GENERALES

1- SUIVI.

UBIFRANCE et SOPEXA désignent des correspondants référents, chargés du suivi de cette convention et de son évaluation :

■ Pour SOPEXA : Philippe Nauche, Directeur Marketing et Stratégie

■ Pour UBIFRANCE : Benoît Tarche, Chef du Département AGROTECH

Ce comité de suivi sera chargé d'établir un bilan annuel conjoint et de définir, si nécessaire, les mesures correctives et les modalités d'enrichissement du mode opératoire ainsi défini.

2- DUREE.

La présente convention entre en vigueur au jour de sa signature par les deux parties pour une période s'achevant le 31 décembre 2011 .

 9 

Elle est renouvelable par tacite reconduction par période de un an, sauf dénonciation par l'une ou l'autre des parties, au moins trois mois avant son échéance, notifiée par courrier recommandé avec accusé de réception.

3- PROPRIETE INTELLECTUELLE ET COMMERCIALE

Dans le cadre des échanges de données et d'informations nécessaires à l'exécution du présent accord, par chaque partie, chacune s'engage pour elle-même ainsi que pour ses personnels, à assurer à l'autre Partie, le respect de la confidentialité des bases de données et informations transmises qui en tout état de cause demeurent la propriété de la partie qui en est la source ou l'auteur.

Chaque partie reconnaît également les droits d'auteurs qui sont attachés aux documents et ouvrages mobilisés dans le champ d'exécution de la présente convention.

Dans ce cadre, chaque partie s'engage à :

- garantir le respect des droits moraux et patrimoniaux de l'autre partie, notamment en maintenant les mentions de copyright figurant sur les documents et informations transmis.
- alerter l'autre partie des diffusions sans autorisation qu'elles auraient constatées de la part de tiers.
- ne pas faire une utilisation de la marque de l'autre partie dans des conditions qui nuiraient à la réputation de l'autre partie, soit qui seraient contraires aux usages, aux bonnes mœurs et à la légalité.

4-Extension de la convention

UBIFRANCE et SOPEXA pourront, le cas échéant, étendre l'objet et le champ de la présente convention dans des conditions définies par avenant.

5-Règlement des litiges

Si un différend ou un litige lié à l'interprétation de la présente convention ou afférent à son exécution devait apparaître entre SOPEXA et UBIFRANCE, le Directeur Général de SOPEXA et le Directeur Général d'UBIFRANCE se réuniraient pour trouver, dans les plus brefs délais, une solution acceptable pour les deux parties.

6-Responsabilité

Aucune des parties ne peut être tenue pour responsable des actes ou omissions de l'autre partie, y compris dans la mise en œuvre de la présente convention de partenariat.

Aucune des parties n'est responsable des dettes ou obligations, actions ou omissions de quelque nature que ce soit, résultant de l'action de l'autre partie ou de ses collaborateurs agissant dans le cadre de la présente convention.

La présente convention ne saurait être interprétée comme constitutive d'une société en participation.

7- Fin du contrat / résiliation

Chaque partie peut mettre fin à la présente convention dans les conditions visées ci-dessus (au point « durée »).

En outre, en cas de manquement par l'une ou l'autre des parties à l'une quelconque de ses obligations au titre de la présente convention, celle-ci pourra être résiliée de plein droit par l'autre partie.

Les parties devront se réunir au plus tard trente (30) jours après réception de la notification de la dénonciation, afin de convenir des suites à donner aux actions engagées dans le cadre de la présente convention.

Fait à Paris, le 2010, en deux exemplaires originaux.

27 octobre

Pour UBIFRANCE

Pour SOPEXA

Le Directeur Général
Christophe LECOURTIER



Le Directeur Général
Cécile BASSOT

