

N° 2978

ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

DIX-SEPTIÈME LÉGISLATURE

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 24 juin 2026

RAPPORT D'INFORMATION

DÉPOSÉ

en application de l'article 145 du Règlement

PAR LA COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

en conclusion des travaux d'une mission d'information flash constituée le 7 janvier 2026

sur le bilan du plan « Osez l'export »

ET PRÉSENTÉ PAR

MME PASCALE GOT ET MME AMÉLIA LAKRAFI,

Députées

SOMMAIRE

	Pages
SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS DES RAPPORTEURES	5
INTRODUCTION	7
I. LE PLAN « OSEZ L'EXPORT » ÉLARGIT AUX PME ET ETI LA STRATÉGIE GOUVERNEMENTALE POUR LE COMMERCE EXTÉRIEUR	9
A. EN S'APPUYANT SUR DES STRUCTURES ÉPROUVÉES, LE DISPOSITIF ESPÈRE ACCROÎTRE LE NOMBRE D'ENTREPRISES EXPORTATRICES ET RENFORCER LEUR OUVERTURE AUX MARCHÉS ÉTRANGERS.....	9
1. Le plan « Osez l'export » s'inscrit dans un cadre préexistant d'accompagnement public des entreprises à l'international.....	9
2. Les objectifs affichés impliquent en priorité des résultats quantitatifs ainsi que l'émergence d'une culture de l'export	13
B. EN COMPOSANT AVEC UN ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL INSTABLE, LE PLAN « OSEZ L'EXPORT » MOBILISE DES MOYENS FINANCIERS ET OPÉRATIONNELS AU SERVICE DES ENTREPRISES EXPORTATRICES.....	17
1. Les treize mesures du plan « Osez l'export » doivent favoriser l'anticipation et l'adaptation des entreprises aux mutations du commerce mondial.....	17
a. La priorité « Investir dans l'humain et les territoires » constitue le volet non financier de détection et d'accompagnement du plan.....	18
b. « Faire gagner la France à l'export » passe par le renforcement de la visibilité et de la cohérence des instruments de promotion de l'offre française à l'international	21
c. Le plan entend « préparer l'avenir » en adaptant les entreprises aux transformations du commerce mondial.....	23
2. Les tensions géopolitiques et le ralentissement des échanges dégradent les perspectives de développement des entreprises exportatrices	25
a. En fragilisant les chaînes de valeur, la succession de crises internationales incite les entreprises à une prudence accrue, voire à un certain attentisme.....	25
b. Le durcissement des relations commerciales transatlantiques fragilise encore davantage les débouchés à l'export des entreprises françaises	28
c. Au-delà des chocs conjoncturels, les transformations structurelles du commerce international redéfinissent durablement les stratégies des entreprises.....	29

II. LE PLAN « OSEZ L'EXPORT » NE RÉPOND QUE PARTIELLEMENT AUX AMBITIONS INITIALES ET APPELLE UN RECENTRAGE STRATÉGIQUE...	32
A. LE PLAN « OSEZ L'EXPORT » CONNAÎT DES RÉSULTATS HÉTÉROGÈNES ET NE PARAÎT PAS EN MESURE D'ATTEINDRE SES OBJECTIFS D'ICI 2030.....	32
1. Les mesures du plan relatives à la mise en relation avec des partenaires étrangers se distinguent par leur efficacité et leur bonne appréciation par les entreprises	33
2. Plusieurs initiatives du plan connaissent en revanche une mise en œuvre limitée et un faible niveau d'appropriation	36
B. DANS UN CONTEXTE BUDGÉTAIRE CONTRAINT, LE SOUTIEN PUBLIC À L'EXPORT DOIT MIEUX CIBLER SES PRIORITÉS ET GAGNER EN LISIBILITÉ	38
1. Des contraintes budgétaires ont bridé la mise en œuvre du plan et ne permettent pas d'envisager un futur renforcement significatif des subventions publiques	38
2. La logique de guichet unique gagnerait à être encore renforcée par une meilleure coordination des opérateurs publics, des acteurs privés et du réseau diplomatique.....	44
EXAMEN EN COMMISSION	48
ANNEXE N° 1 : LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LES RAPPORTEURES	77

SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS DES RAPPORTEURES

1. Définir une stratégie nationale à l'export avec l'ensemble des partenaires nationaux, régionaux, publics et privés

Proposition : Clarifier la stratégie gouvernementale d'accompagnement à l'export et adapter les dispositifs aux profils d'entreprises prioritaires, notamment les petites et moyennes entreprises (PME) de croissance et les entreprises de taille intermédiaire (ETI).

Proposition : Réunir à intervalle régulier les ministres concernés, les représentants de la Team France Export (TFE), des parlementaires et les fédérations professionnelles au sein d'un conseil stratégique de l'export.

Proposition : Formaliser un partenariat entre la TFE et les grands réseaux économiques francophones afin de désigner, sur chaque marché prioritaire, un réseau référent chargé d'orienter les PME françaises.

Proposition : Mettre fin au fonctionnement en silos des acteurs publics de l'export en précisant les responsabilités de chacun et en renforçant le pilotage administratif de la diplomatie économique.

Proposition : Approfondir la logique de guichet unique au niveau local et mettre impérativement en avant cette organisation dans les opérations de communication

Proposition : Améliorer le référencement sur internet du site de la TFE afin qu'il apparaisse en premier lors d'une recherche internet.

2. Recentrer les crédits sur les dispositifs aux résultats satisfaisants pour gagner en lisibilité et en efficacité

Proposition : Recentrer la politique du soutien à l'export et son financement sur les dispositifs ayant démontré leur efficacité auprès des PME et des ETI, en priorité le volontariat en entreprise, les Pavillons France et événements « *BtoB* », les programmes « boosters », l'initiative « L'export commence en France »

Proposition : Réorienter les fonds des dispositifs de soutien à l'export prioritairement vers la prise en charge des participations aux salons internationaux.

Proposition : Intégrer systématiquement la *marketplace* et les *corners France* dans les parcours d'accompagnement proposés par les conseillers de la *Team France Export*.

Proposition : Rétablir un niveau de financement permettant de maintenir le dispositif « L'export commence en France », compte tenu de son effet de levier pour les PME exportatrices.

3. Mieux cibler les dispositifs d'accompagnement selon les profils d'entreprises

Proposition : Différencier les modalités d'accompagnement des PME et des ETI en concentrant prioritairement les soutiens financiers sur les premières et en renforçant l'appui diplomatique et institutionnel apporté aux secondes.

Proposition : Améliorer l'appropriation du volontariat international en entreprise (VIE) par les PME en renforçant leur capacité à définir et structurer des missions adaptées à ce dispositif.

Proposition : Favoriser l'orientation des jeunes diplômés vers des VIE effectués pour une PME afin de rééquilibrer un dispositif aujourd'hui davantage mobilisé par les grandes entreprises.

Proposition : Renforcer la spécialisation des conseillers internationaux de la TFE ainsi que le recrutement d'experts sectoriels et géographiques.

4. Faire du réseau diplomatique et des communautés francophiles à l'étranger des leviers de l'export

Proposition : Optimiser le réseau d'accompagnement à l'étranger en s'appuyant davantage sur les acteurs privés lorsque les conditions locales le permettent et en recentrant les moyens publics sur les zones et entreprises nécessitant un accompagnement renforcé.

Proposition : Mobiliser systématiquement les ambassadeurs lors des principaux salons internationaux organisés dans leur pays d'affectation et renforcer les actions de mise en relation économique conduites par les postes diplomatiques.

Proposition : Développer l'accueil en France des étudiants étrangers originaires des marchés ciblés et mobiliser les réseaux d'*alumni* comme levier de la diplomatie économique française.

Proposition : Associer davantage les PME et ETI aux déplacements officiels à caractère économique des ministres ou aux visites d'État.

5. Renforcer le pilotage et l'évaluation des dispositifs de soutien à l'export

Proposition : Rendre obligatoire la participation des entreprises bénéficiaires aux évaluations des dispositifs de la TFE, en conditionnant l'accès aux accompagnements à cette participation.

Proposition : Améliorer le suivi de long terme des exportateurs afin de pouvoir analyser la pérennité des dynamiques engagées.

Proposition : Assurer un suivi plus précis des crédits publics consacrés au soutien à l'export en intégrant systématiquement, dans le rapport annuel sur le commerce extérieur, un bilan consolidé des ressources mobilisées pour cette politique publique.

INTRODUCTION

Marqué par une nécessité permanente d'adaptation et d'innovation, le commerce requiert une forte plasticité, une remise en cause des acquis et une capacité à identifier de nouveaux marchés tout en faisant face à une concurrence multiple. Ces démarches sont cependant exigeantes en ressources humaines et financières. Si les grands groupes enregistrent des succès à l'international et réussissent à se projeter à l'étranger, cette faculté et ces moyens font souvent défaut aux petites et moyennes entreprises (PME) ainsi qu'à certaines entreprises de taille intermédiaire (ETI) ⁽¹⁾. En outre, ce manque semble parfois être intériorisé par les chefs d'entreprise qui renoncent à l'idée même de l'export et ne se lancent pas dans les premières étapes de prise d'information.

Ainsi, la France demeure confrontée à une faiblesse structurelle de son commerce extérieur. Depuis 2005, le solde commercial du pays enregistre un déficit persistant, révélateur d'une compétitivité fragilisée et d'une présence insuffisante des entrepreneurs français sur les marchés étrangers. Cette situation contraste avec celle de certains partenaires européens, notamment l'Allemagne ou l'Italie, dont le tissu productif repose sur une base plus large d'entreprises exportatrices. Or, le dynamisme des exportations constitue un facteur essentiel de croissance et d'innovation dans un environnement international marqué tant par une intensification des échanges que par une multiplication des tensions géopolitiques et commerciales.

En réponse, le soutien public à l'export apparaît comme un levier stratégique majeur. L'État a ainsi progressivement développé une série de mesures destinées à accompagner les PME et les ETI dans leurs démarches de prospection et de financement en vue d'une projection à l'étranger. La dernière impulsion nationale en la matière remonte au 31 août 2023, date à laquelle a été présenté le plan « Osez l'export », porté conjointement par le ministère de l'économie et des finances et le ministère de l'Europe et des affaires étrangères.

Structuré autour de treize mesures, ce plan entend à la fois accroître le nombre d'entreprises exportatrices, renforcer la culture de l'export au sein de l'appareil productif français et préparer les entreprises aux futures mutations du commerce international. Ce faisant, il s'inscrit dans la continuité des politiques menées avant la pandémie de covid-19 tout en insufflant un nouvel élan dans un

(1) Selon l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), une grande entreprise (GE) est une entreprise qui remplit au moins une des deux conditions suivantes : avoir au moins 5 000 salariés ; enregistrer plus de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires et plus de 2 milliards d'euros de total de bilan. Une entreprise de taille intermédiaire est une entreprise qui comprend entre 250 et 4 999 salariés, et soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliard d'euros soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros. Les petites et moyennes entreprises sont celles qui emploient moins de 250 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros. Elles incluent la catégorie des microentreprises.

contexte économique particulièrement instable. L'année de lancement, 2023, est par ailleurs cruciale car elle correspond à un moment charnière de l'export français : la balance commerciale nationale venait de battre un record, avec un déficit historique s'établissant à 161,7 milliards d'euros ⁽¹⁾.

Trois ans plus tard, un redressement a été amorcé. Le solde commercial s'établit ainsi en 2025 à - 69,2 milliards d'euros et les exportations ⁽²⁾ repartent à la hausse pour atteindre un total de 614,7 milliards d'euros. L'embellie observée résulte avant tout d'une augmentation des volumes échangés et des livraisons de produits aéronautiques ⁽³⁾. L'amélioration du solde s'explique également par une baisse de la facture énergétique et par un rebond de la production électrique nationale dû à une meilleure disponibilité du parc nucléaire ⁽⁴⁾. Si ces chiffres sont encourageants, ils masquent de fortes disparités interbranches, en témoignent la dégradation de l'excédent du secteur agroalimentaire et les mauvais résultats en termes d'export de produits manufacturés. Le solde commercial français demeure inférieur de 11,1 milliards d'euros à son niveau de 2019 ⁽⁵⁾.

Dans ce contexte, l'impact du plan « Osez l'export » mérite d'être évalué afin de proposer des ajustements avant son échéance, fixée à 2030. Cette analyse conduit à s'interroger tant sur la cohérence des moyens mobilisés que sur la capacité réelle du dispositif à répondre aux difficultés structurelles et conjoncturelles qui affectent aujourd'hui les entreprises et le commerce extérieur français. Au-delà des effets d'annonce et des vocables hyperboliques vantant l'agilité et l'audace, le dispositif a-t-il permis de convaincre les PME et ETI de se développer à l'international ? L'injonction « Osez l'export » ne peut rester incantatoire et nécessite une traduction concrète pour caractériser le courage souhaité. La multiplication de ces intimations à « oser », dont témoigne encore le dernier plan du ministère de l'économie et des finances baptisé « Osez l'IA » ⁽⁶⁾, questionne la manière dont l'action publique cherche à susciter l'adhésion des acteurs économiques à des projets de transformation et au dépassement des pratiques établies.

(1) *Données INSEE. En 2022, le total des importations de biens français s'élevait à 761,2 milliards d'euros tandis que la somme des exportations était de 599,5 milliards d'euros.*

(2) *En France, la balance commerciale ne couvre que les biens. Les services sont pris en compte dans la balance des biens et des services. En outre, les exportations de biens sont ici comprises en tant qu'opérations par lesquelles des résidents fournissent des biens à des non-résidents. Elles sont distinctes des investissements directs à l'étranger (IDE) et n'intègrent pas les résultats des implantations d'entreprises françaises en dehors du territoire national.*

(3) *Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle, énergétique et numérique, direction générale du Trésor, Rapport annuel 2026 sur le commerce extérieur de la France, 2026, p. 7.*

(4) *Ibid.*

(5) *Ibid.*

(6) *Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle, énergétique et numérique, « Osez l'IA, le plan pour diffuser l'IA dans toutes les entreprises », 1^{er} juillet 2025.*

I. LE PLAN « OSEZ L'EXPORT » ÉLARGIT AUX PME ET ETI LA STRATÉGIE GOUVERNEMENTALE POUR LE COMMERCE EXTÉRIEUR

A. EN S'APPUYANT SUR DES STRUCTURES ÉPROUVÉES, LE DISPOSITIF ESPÈRE ACCROÎTRE LE NOMBRE D'ENTREPRISES EXPORTATRICES ET RENFORCER LEUR OUVERTURE AUX MARCHÉS ÉTRANGERS

1. Le plan « Osez l'export » s'inscrit dans un cadre préexistant d'accompagnement public des entreprises à l'international

Devenu une constante des politiques publiques françaises, le soutien aux activités d'export naît au XVII^e siècle. Plus récemment, les projets de pôles de compétitivité, les programmes d'investissement d'avenir (PIA), le plan France relance et le plan France 2030 poursuivent cette tradition interventionniste en intégrant des volets dédiés à l'innovation, à la réindustrialisation ainsi qu'au soutien des capacités exportatrices.

Cette permanence de l'intervention publique dans le champ du commerce extérieur s'est accompagnée d'une transformation progressive de ses modalités de déploiement. À partir des années 2000, l'État est passé d'une planification industrielle directe à un pilotage davantage stratégique, orienté vers des objectifs d'efficacité et de rationalisation des politiques mises en place.

Toutefois, la crise financière de 2008 a réduit les marges de manœuvre budgétaires tout en accroissant la nécessité d'un soutien public aux entreprises, en faveur de leurs activités à l'international. En parallèle, les gouvernements successifs ont cherché à inscrire leurs actions et celles de leurs administrations respectives dans des logiques de performance, par l'application de la révision générale des politiques publiques (RGPP) en 2007, puis de la modernisation de l'action publique (MAP) en 2012. Ces impulsions transversales se sont traduites par plusieurs réformes d'ampleur des dispositifs d'aide à l'internationalisation des entreprises, aboutissant à la structuration actuelle des acteurs du domaine.

La création de l'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) Business France, en 2015, issu de la fusion entre Ubifrance et l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII), a constitué un jalon important de cette réorganisation. Cette opération visait à mutualiser les compétences, de simplifier l'offre de services proposée aux entreprises et, *in fine*, de renforcer la cohérence de l'action de l'État.

Cette logique de rationalisation s'est également traduite par une recomposition du système de financement public de l'export. **La banque publique d'investissement Bpifrance est ainsi créée, en 2013**, par le rapprochement de l'entreprise Oséo, de la filiale de la Caisse des dépôts et consignations CDC Entreprises et du Fonds stratégique d'investissement (FSI). Par la suite, le transfert, en 2017, de la gestion des garanties publiques à l'export de la compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur (Coface) vers Bpifrance a complété cette

dynamique de consolidation des instruments financiers au sein d'un opérateur unique. Une direction exécutive de l'export a par la suite été créée en 2018 et comprend :

– la filiale Bpifrance assurance export assure la gestion des garanties publiques à l'exportation au nom, pour le compte et sous le contrôle de l'État, et, depuis 2023, la gestion des prêts du Trésor, des fonds d'études et d'aide au secteur privé (FASEP) et du dispositif de stabilisation de taux ;

– la direction du financement export met en place des financements à l'export, notamment le crédit acheteur et le crédit fournisseur ;

– la direction du développement coordonne l'ensemble de l'activité Bpifrance au sein de ses implantations internationales et propose une offre d'accompagnement aux clients de la banque.

En parallèle, les étapes de la décentralisation ont conduit à une redéfinition du rôle des régions en termes de développement économique et de suivi du tissu productif au niveau local. La loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, dite **loi NOTRe, a ainsi confié aux régions un rôle de chef de file en matière d'accompagnement et d'internationalisation des entreprises**. Cette évolution législative a favorisé une implication accrue des régions dans les dispositifs de soutien à l'export, en renforçant notamment les liens avec les chambres de commerce et d'industrie et les opérateurs nationaux.

Afin d'assurer une meilleure coordination de ces différents niveaux d'intervention, la stratégie nationale pour le commerce extérieur, présentée en 2018 et dite « stratégie de Roubaix », a engagé une nouvelle phase de structuration de l'action publique. Celle-ci repose sur un double constat : d'une part, la fragmentation persistante des dispositifs d'accompagnement ; d'autre part, la nécessité de renforcer leur efficacité, en particulier au bénéfice des PME et des ETI. Dans cette perspective, la **création de la Team France Export (TFE)** constitue l'aboutissement de la démarche de rationalisation précitée. En fédérant, sous une bannière unique, l'ensemble des acteurs publics de l'export – État, régions, Business France, Bpifrance et les chambres de commerce et d'industrie (CCI) – cette nouvelle organisation entend réduire les effets de superposition institutionnelle constatés antérieurement et améliorer la lisibilité globale des mesures proposées.

La TFE associe ainsi les ressources des structures mentionnées ci-avant autour de guichets uniques et d'un **réseau de 240 conseillers internationaux présents dans l'ensemble des régions métropolitaines et ultramarines**. Cet agencement est décliné dans les régions par des conventions TFE définissant les modalités de coordination des opérateurs et de mise en œuvre du guichet unique au niveau local. Des accords de coopération conclus entre Business France, Bpifrance

et CCI France complètent cette architecture. Régulièrement renouvelés, ils visent à garantir la cohérence de l'offre d'accompagnement proposée aux entreprises ⁽¹⁾.

À l'international, 750 conseillers TFE présents dans une cinquantaine de pays assurent un relais au plus près des marchés ciblés. Business France y pilote la TFE et intervient directement avec des bureaux locaux ou indirectement *via* les activités des chambres de commerce et d'industrie françaises à l'international (CCIFI) par des concessions de service public, des marchés publics de service ou par référencement ⁽²⁾.

Les services économiques ⁽³⁾ de la direction générale du Trésor contribuent au dispositif en produisant des analyses macroéconomiques, en alimentant le dialogue économique bilatéral et en assurant un relais auprès des autorités locales en cas de difficultés rencontrées par les entreprises françaises.

En parallèle, **les 3 450 conseillers du commerce extérieur de la France** (CCEF), choisis parmi des dirigeants d'entreprise implantés de longue date à l'étranger, sont des partenaires importants du dispositif dans les pays de destination, où ils peuvent bénévolement étoffer l'expertise sectorielle et densifier les réseaux. Cet ensemble constitué par la TFE et ses partenaires constitue le socle institutionnel et opérationnel du plan « Osez l'export ».

Enfin, cette évolution nationale s'inscrit dans un cadre réglementaire supranational. Les marges de manœuvre de l'État sont en effet encadrées par la politique commerciale commune, qui constitue une compétence exclusive de l'Union européenne depuis l'entrée en vigueur du traité de Lisbonne en 2009 ⁽⁴⁾. Les principaux instruments régissant les échanges avec les pays tiers – accords commerciaux, régime douanier commun, contrôle de certaines exportations sensibles – sont ainsi définis à l'échelon européen.

En parallèle, les dispositifs nationaux de soutien à l'exportation doivent suivre ou sont encouragés à appliquer des standards internationaux élaborés notamment par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ⁽⁵⁾. Ceux-ci regroupent, d'une part, des engagements relatifs aux conditions de soutien public aux crédits à l'exportation, et, d'autre part, des recommandations en matière de prévention de la corruption, de transparence et de responsabilité environnementale et sociale.

(1) *Partenariat stratégique entre Business France et Bpifrance pour la période 2025-2027, 17 septembre 2025 ; Partenariat stratégique entre Business France et CCI France pour la période 2025-2027, 6 février 2026.*

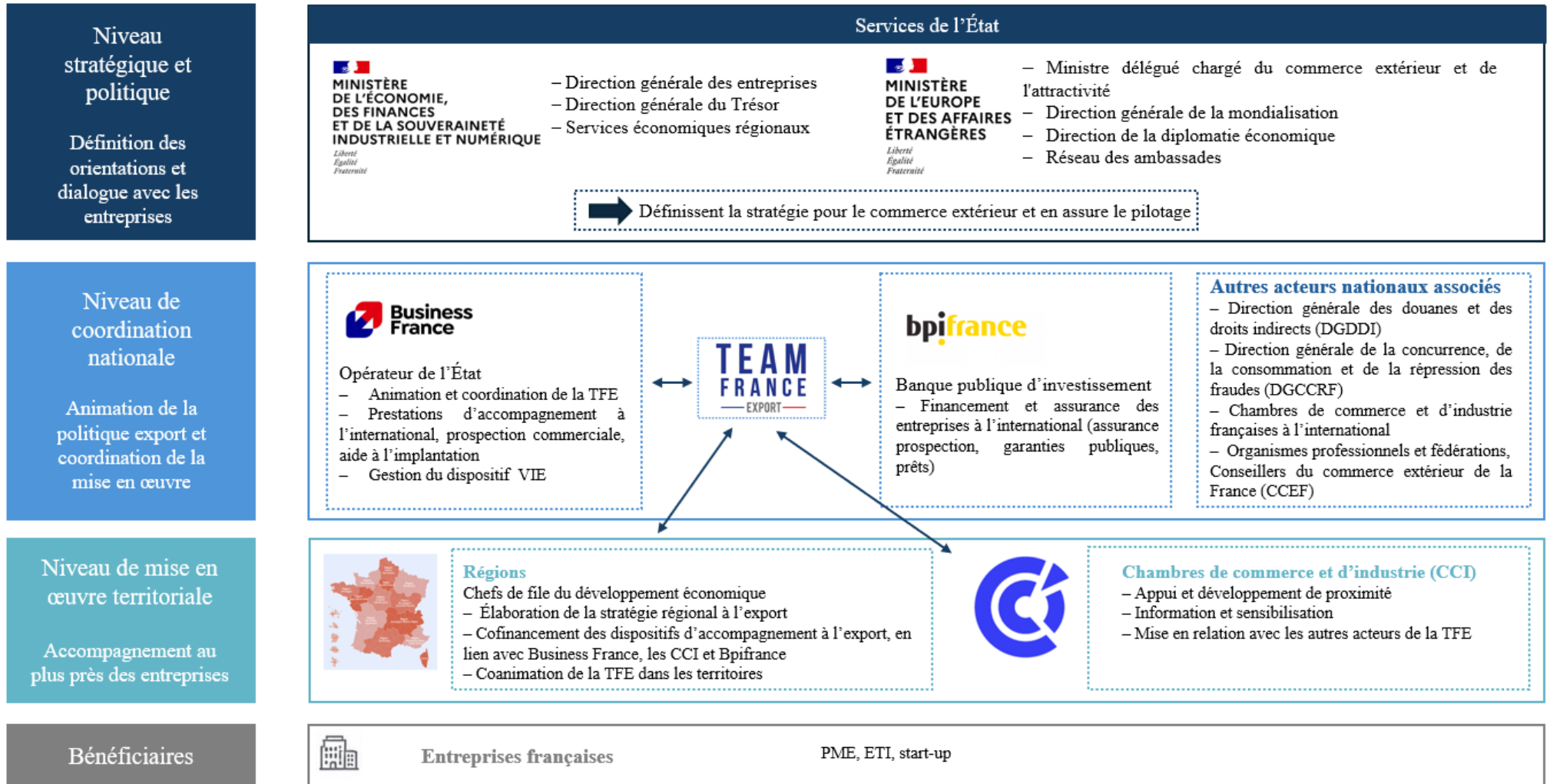
(2) *Par une concession de service public, Business France confie à une CCIFI la mission d'accompagner les entreprises françaises dans un pays donné et de réaliser les prestations export. Ce modèle est employé dans cinq pays : Norvège, Hongrie, Maroc, Singapour, Philippines ; s'agissant d'un marché de service public, Business France conserve la relation client et sous-traite des prestations ciblées aux CCIFI. Ce modèle est utilisé par en Belgique, au Japon et à Hong Kong ; concernant les référencements, Business France ne confie pas de mission et ne délègue pas de mission de service public. Est établie une liste d'acteurs reconnus pouvant intervenir auprès des entreprises.*

(3) *Le réseau des services économiques de la direction générale du Trésor est réparti entre 33 services économiques régionaux et 61 services économiques auxquels s'ajoutent 4 représentations ou délégations permanentes auprès d'organisations internationales.*

(4) *Articles 3 et 207 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne.*

(5) *OCDE, Arrangement sur les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public, 22 février 1978.*

L'ÉCOSYSTÈME DU SOUTIEN PUBLIC À L'EXPORT



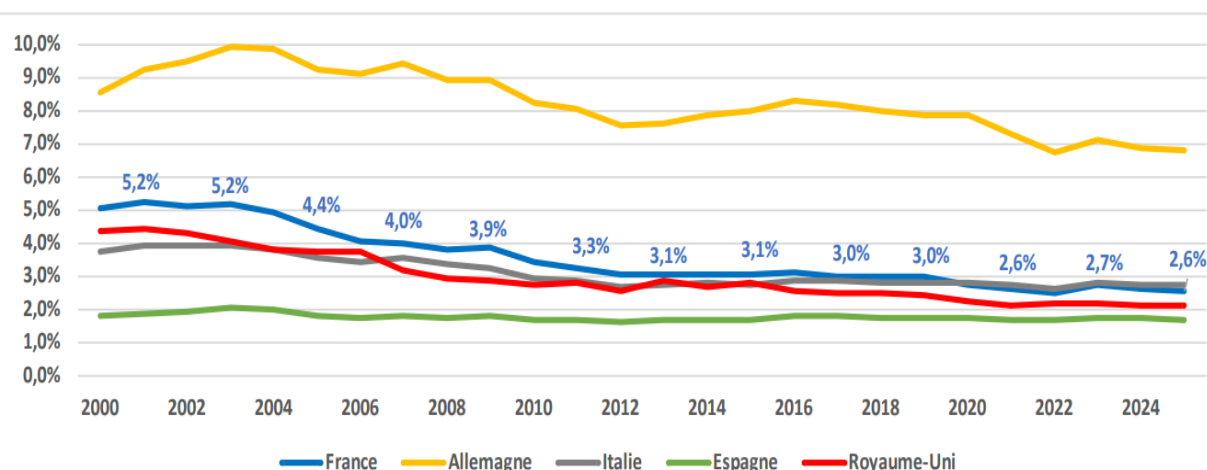
Source : Assemblée nationale, commission des affaires étrangères

2. Les objectifs affichés impliquent en priorité des résultats quantitatifs ainsi que l'émergence d'une culture de l'export

Annoncé le 31 août 2023 par le ministre délégué chargé du commerce extérieur, le plan « Osez l'export » concrétise le processus de réorganisation des dispositifs de soutien aux PME et ETI engagé depuis une quinzaine d'années. Il prend également le relais du volet export du plan « France Relance » lancé en septembre 2020, dispositif temporaire ayant notamment pris la forme d'un « chèque relance export » destiné à stimuler la projection à l'international des entreprises après la pandémie de covid-19. Se voulant pérenne, avec une échéance fixée à 2030, le plan « Osez l'export » répond à des objectifs quantitatifs ainsi qu'à une ambition plus diffuse : favoriser l'émergence d'une culture et d'un réflexe export au sein du tissu productif français.

Cette double orientation s'inscrit dans un contexte de dégradation tendancielle de la position de la France dans le commerce mondial. La part de marché de la France dans les échanges internationaux de biens et services s'est ainsi établie à 2,6 % en 2024, poursuivant une érosion observée depuis le début des années 2000. Cette évolution traduit une perte relative de compétitivité au sein des économies avancées, dans un environnement marqué par l'intensification de la concurrence internationale et par la montée en puissance de nouveaux acteurs exportateurs venant notamment des pays en développement.

ÉVOLUTION DE LA PART DE MARCHÉ FRANÇAISE DANS LE COMMERCE INTERNATIONAL

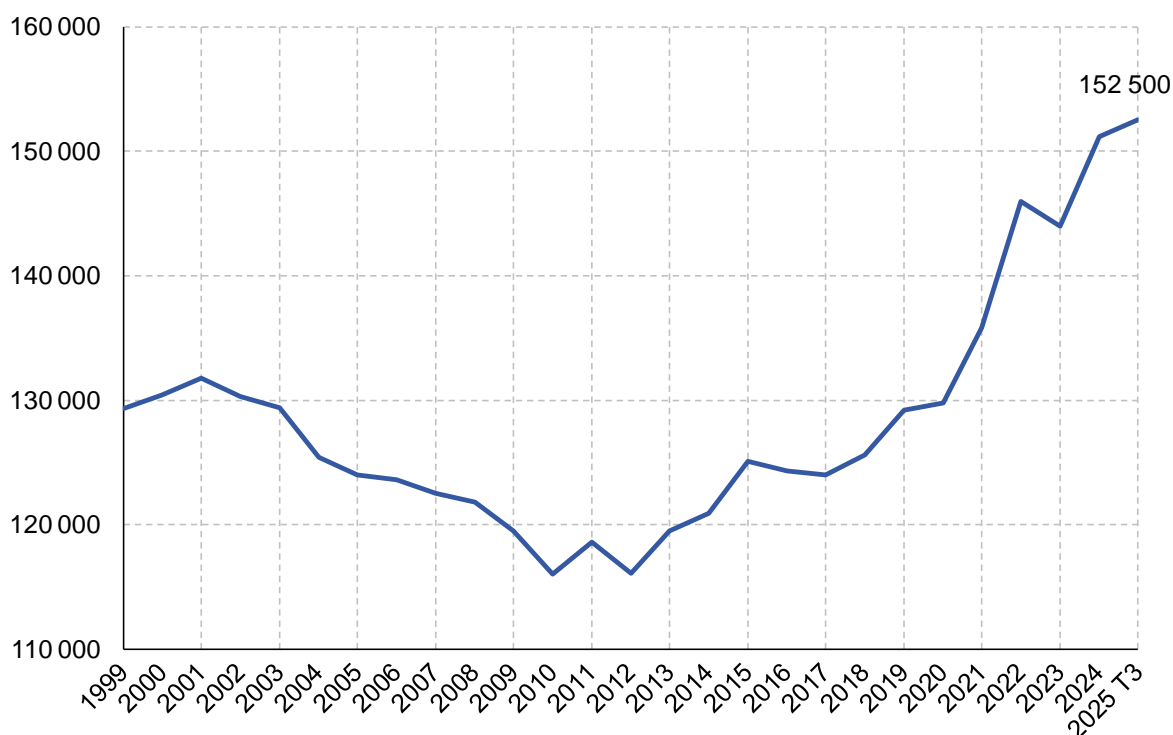


Source : Direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI), direction nationale des statistiques du commerce extérieur, « Le chiffre du commerce extérieur – Analyse annuelle 2025 », données Organisation mondiale du commerce (OMC), 2026, p. 20.

Afin de regagner du poids dans les échanges internationaux, le plan « Osez l'export » ambitionne de passer de 144 000 à 200 000 entreprises exportatrices d'ici 2030. Ces chiffres doivent en premier lieu être compris au regard de leur méthodologie de calcul. Les dispositifs de pilotage du commerce extérieur reposent principalement sur les données compilées par les douanes. Sont ainsi mesurés les flux d'exportations de biens en identifiant les entreprises exportatrices actives. Les exportations non-régulières et celles relatives aux services ne sont donc pas

intégrées dans ces chiffres. Les services, qui représentent une part croissante des échanges extérieurs, obéissent à des modalités statistiques distinctes et sont mesurés principalement à partir d'enquêtes spécifiques et de sources administratives différentes ⁽¹⁾. Les données des douanes ne coïncident donc pas exactement avec les statistiques produites par l'INSEE. En effet, l'Institut recense environ 179 000 entreprises exportatrices en 2023, sur la base d'un périmètre plus large incluant toute entreprise ayant réalisé au moins une opération d'exportation de biens ou de services au cours de l'année.

ÉVOLUTION DU NOMBRE D'EXPORTATEURS EN FRANCE



Source : Direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI).

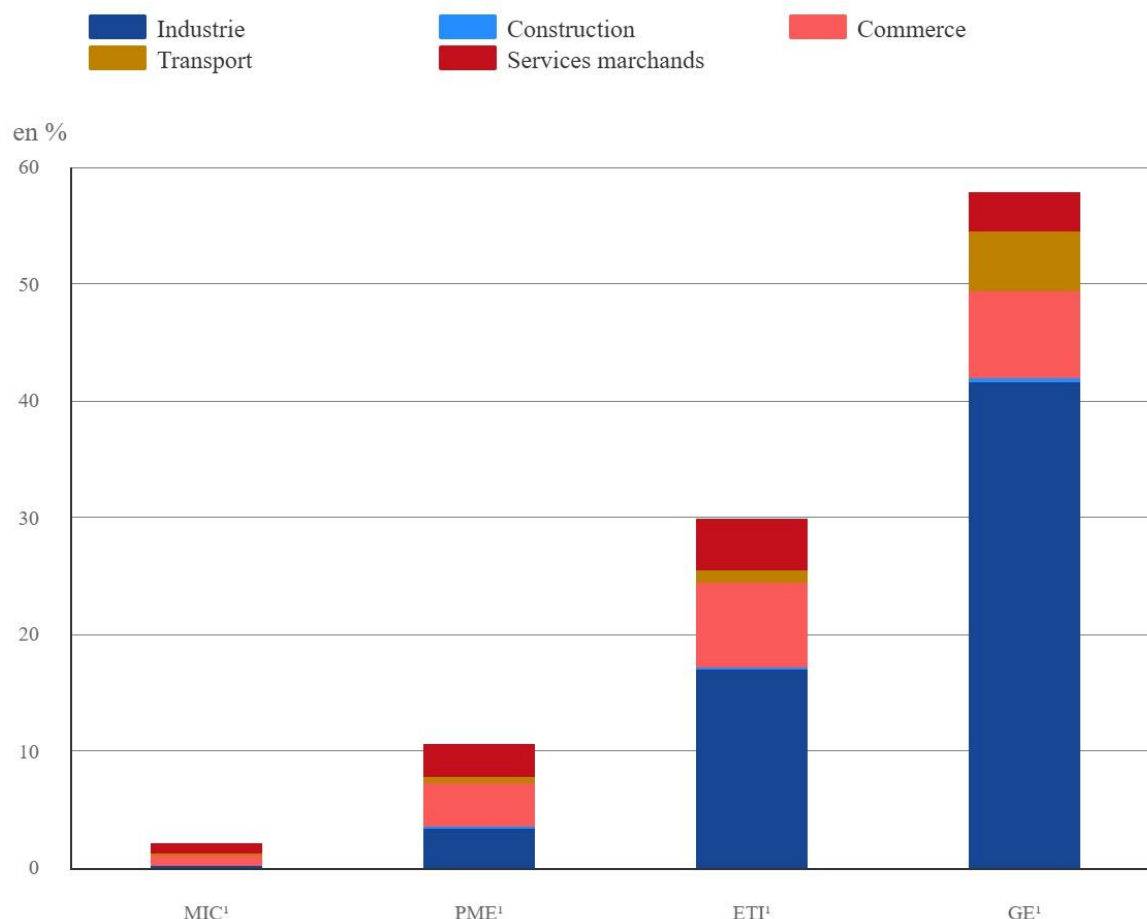
Quoi qu'il en soit, la France affiche une faible propension à exporter au regard des 5,2 millions d'entreprises présentes dans le pays ⁽²⁾. En fonction des données retenues, INSEE ou douanes, seules 3 à 4 % des entreprises ont réalisé une exportation en 2023. Si, pour les mêmes raisons méthodologiques, les comparaisons internationales sont complexes, les voisins italiens et allemands disposent respectivement d'environ 200 000 et 300 000 entreprises exportatrices, soit 5 % et 9 % de leur écosystème productif.

(1) Les données concernant les biens sont fournies par les douanes, celles relatives aux services proviennent de la Banque de France. En comptabilité nationale, sont également distinguées balance commerciale et balance des biens et services.

(2) Données INSEE 2023, ce total se décompose en 4 995 894 microentreprises (MIC), 174 614 PME hors MIC, 7 442 ETI et 333 grandes entreprises.

Au-delà, si la structure de l'appareil exportateur français repose principalement sur les PME au vu de leur nombre, le volume des exportations est fortement tiré par les grandes entreprises (58 %) suivies par les ETI (30 %). Les PME ne représentaient, en 2023, que 10 % du total des exportations françaises ⁽¹⁾.

RÉPARTITION DES EXPORTATIONS FRANÇAISES SELON LA CATÉGORIE D'ENTREPRISE ET LE SECTEUR D'ACTIVITÉ EN 2023



Source : INSEE, 2023.

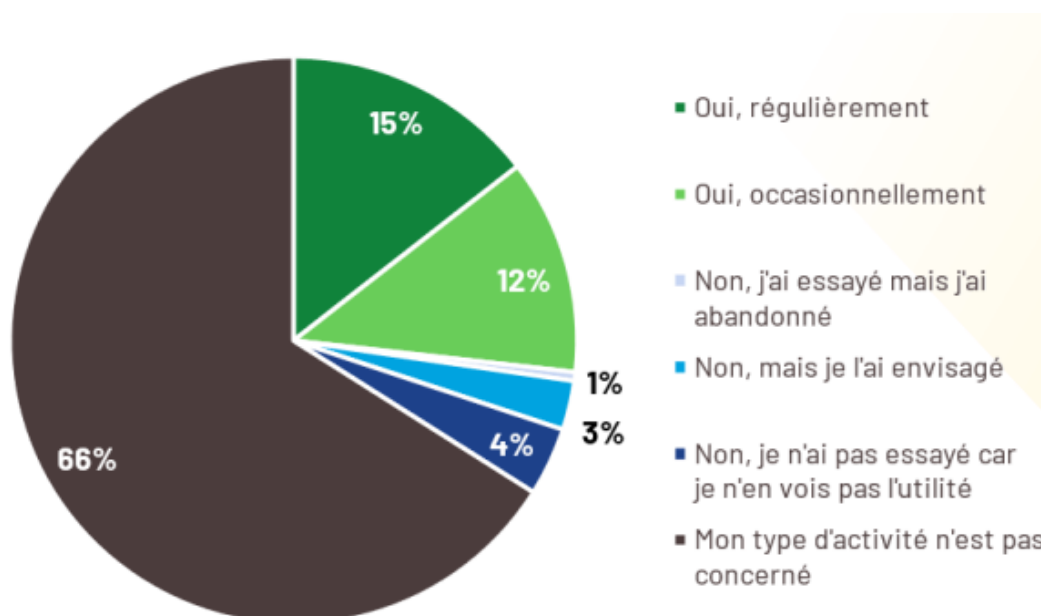
Dès lors, le gouvernement a souhaité, avec le plan « Osez l'export », déconcentrer l'activité export, trop dépendante des grandes entreprises, en incitant de nouvelles PME et ETI à se projeter à l'international et à multiplier le nombre de primo-exportateurs. Cette ambition se heurte toutefois à une contrainte d'ordre culturel. L'un des principaux freins à l'élargissement de la base exportatrice tient en effet à l'aversion au risque qui caractérise une partie du tissu productif français, en particulier chez les PME. L'internationalisation est souvent perçue comme complexe, coûteuse, incertaine et donc risquée, avec des barrières juridiques et financières souvent dissuasives.

Cette perception limite les décisions d'entrée sur les marchés étrangers, et ce même lorsque les entreprises disposent de produits ou de savoir-faire potentiellement exportables. Au-delà, la maîtrise des langues étrangères, l'ouverture interculturelle et l'approche collective par filière sont autant d'éléments

(1) Données INSEE 2023.

qui font parfois défaut aux PME françaises ⁽¹⁾. Ainsi, en 2023, 27 % des PME disaient avoir exporté au cours des cinq dernières années, 8 % d'entre elles auraient pu le faire mais n'ont pas franchi le pas, tandis que 66 % se déclaraient non concernées par l'export ⁽²⁾.

LES HABITUDES À L'EXPORT DES PME EN 2024



Source : Bpifrance, Baromètre export des PME, 2024.

Cette situation se traduit donc par une concentration des stratégies d'exportation sur des entreprises déjà structurées à l'international, tandis qu'une large part des PME demeure centrée sur le marché domestique. L'export apparaît ainsi moins comme une étape naturelle de développement que comme une option exceptionnelle, mobilisée principalement par les acteurs les plus expérimentés ou les plus solides financièrement.

Dans ce contexte, les dispositifs publics ne peuvent produire pleinement leurs effets sans une évolution parallèle des représentations économiques interentreprises. La visée du plan « Osez l'export » ne se limite donc pas à réduire les coûts d'entrée ou à améliorer l'accompagnement mais consiste également à réduire la perception du risque associé à l'internationalisation.

Ce basculement passe par une meilleure diffusion des informations et la sécurisation des premières démarches afin de normaliser progressivement le recours à l'export dans les trajectoires de croissance des entreprises. Ainsi, l'objectif de développement d'un « réflexe export » renvoie autant à une logique d'incitation économique qu'à une transformation progressive des comportements entrepreneuriaux dans la durée.

(1) *Stephan Bourcieu*, « Les sept points faibles des PME françaises à l'export », *L'expansion Management Review*, n° 145, 2012, p. 85.

(2) *Bpifrance, Baromètre export des PME*, « Booster l'export des PME : quelles perspectives pour 2024 dans un contexte économique et géopolitique incertain ? », février 2024, p. 10.

B. EN COMPOSANT AVEC UN ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL INSTABLE, LE PLAN « OSEZ L'EXPORT » MOBILISE DES MOYENS FINANCIERS ET OPÉRATIONNELS AU SERVICE DES ENTREPRISES EXPORTATRICES

1. Les treize mesures du plan « Osez l'export » doivent favoriser l'anticipation et l'adaptation des entreprises aux mutations du commerce mondial

Afin d'atteindre le double objectif mentionné – augmenter le nombre de PME et d'ETI exportatrices et développer une culture nationale de l'export (*cf. supra*) –, le plan « Osez l'export » comprend treize mesures réparties en trois priorités intitulées : « Investir dans l'humain et les territoires », « Faire gagner la France à l'export » et « Préparer l'avenir ». Chaque mesure est déclinée en plusieurs solutions opérationnelles.

Le plan « Osez l'export », trois priorités, treize mesures

Investir dans l'humain et les territoires

1. Le « volontaire territorial de l'export » (VTE Export)
2. Le volontariat international en entreprise (VIE) pour tous
3. Le réflexe export dans les territoires
4. L'académie de l'export

Faire gagner la France à l'export

5. « Pavillon France » pour tous
6. Les produits français exposés en ligne
7. Le renforcement de la marque France
8. Une meilleure utilisation des accords commerciaux internationaux

Préparer l'avenir

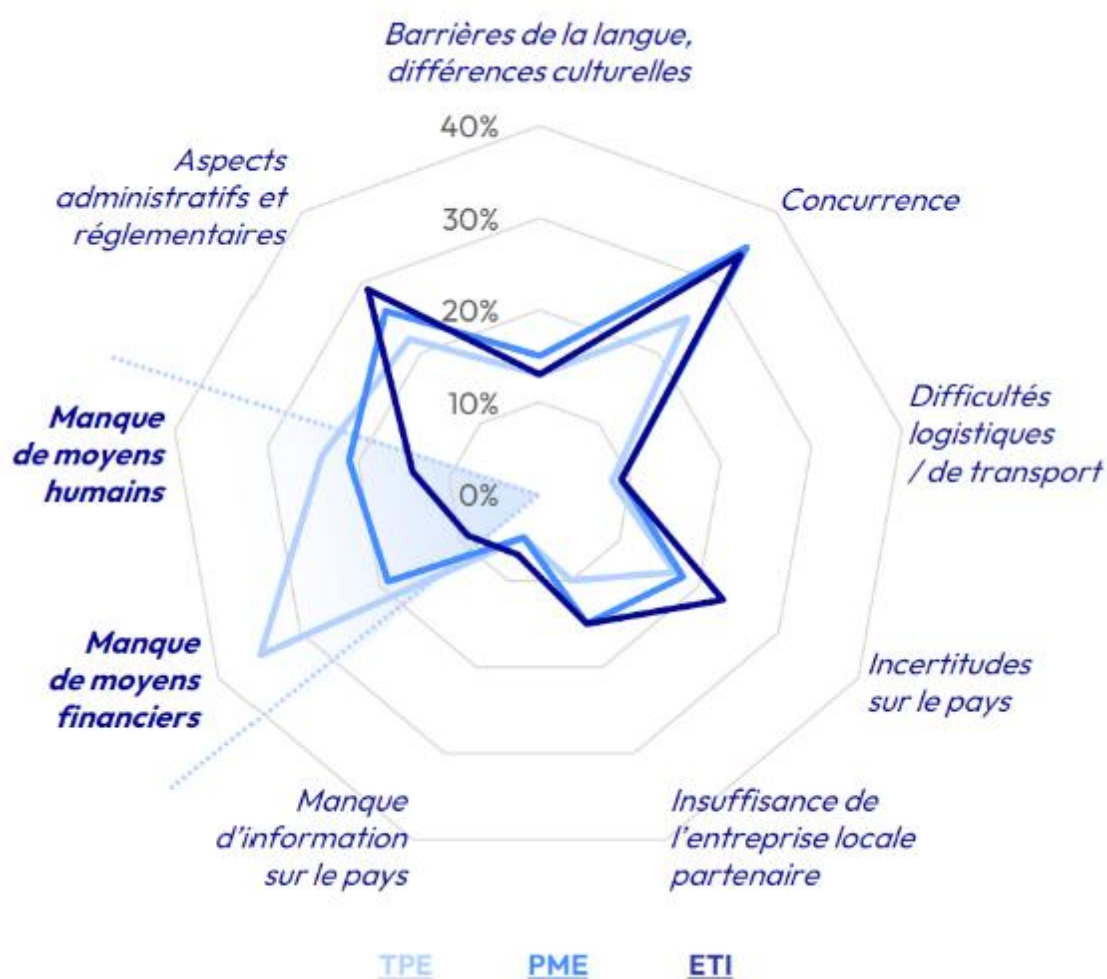
9. Les lauréats de France 2030 à l'export
10. Les programmes « *Booster* »
11. Les entreprises françaises dans les grands projets internationaux
12. Le financement du commerce digitalisé
13. Les financements export de demain

a. La priorité « Investir dans l'humain et les territoires » constitue le volet non financier de détection et d'accompagnement du plan

S'agissant du premier axe, le choix d'investir simultanément dans « l'humain » et « les territoires » s'inscrit dans une évolution de l'accompagnement à l'export, traditionnellement appréhendé sous le seul prisme financier. Or, de nombreuses PME et ETI ne renoncent pas à exporter faute de ressources financières, mais car elles ne disposent pas de personnel maîtrisant les marchés étrangers et leurs subtilités administratives, connaissent mal les procédures douanières ou réglementaires, ne possèdent pas de réseau commercial international ou ne savent pas où trouver les informations nécessaires à la concrétisation de leur projet.

LES OBSTACLES À L'EXPORT IDENTIFIÉS PAR LES TRÈS PETITES ENTREPRISES (TPE),
LES PME ET LES ETI EN 2024

Obstacles à l'export



Source : Business France, 2024.

Afin de développer le « réflexe export », la TFE renforce, en amont, les actions de détection des entreprises, en dehors des portefeuilles déjà accompagnés. Cette démarche de type « porte-à-porte » repose sur la mobilisation des réseaux des

CCI, des régions, de Bpifrance et de Business France. Elle comprend l'identification des entreprises susceptibles d'exporter, suivie de la réalisation d'un diagnostic export permettant d'apprécier leur niveau de maturité internationale, de déterminer les marchés de destination et de recenser les freins internes à la société.

À l'issue de ce diagnostic, les entreprises sont orientées vers les dispositifs d'accompagnement existants et proposés par l'acteur compétent de la TFE.

Par ailleurs, des « journées de l'export » sont organisées en région pour prolonger le maillage du dispositif. Elles associent les entreprises ciblées, des entreprises exportatrices et la TFE. Ces rencontres présentent les principaux dispositifs d'accompagnement financiers et non financiers disponibles et permettent des retours d'expérience de structures déjà engagées à l'international. Le plan prévoit également l'association des parlementaires aux actions de la TFE dans le cadre d'un programme intitulé « parlementaires pour l'export », destiné à contribuer à la diffusion de l'information auprès du tissu économique des différentes circonscriptions.

En parallèle, le plan fixe un objectif de formation de 50 000 entreprises à l'export sur cinq ans. Une plateforme numérique centralisée, dénommée « académie de l'export »⁽¹⁾, a été mise en place afin de regrouper les contenus de formation auparavant dispersés entre les différents opérateurs publics. Elle constitue un point d'accès unique aux modules de formation proposés aux entreprises selon leur niveau de maturité. Cette plateforme comprend plus de 300 formations accessibles gratuitement ou contre une participation financière.

Dans le prolongement de ces actions, le plan « Osez l'export » mobilise deux autres dispositifs visant à renforcer les ressources humaines dédiées à l'internationalisation des PME et ETI, en particulier au cours des phases de structuration des démarches export : le volontariat international en entreprise (VIE) et le volontaire territorial de l'export (VTE).

(1) <https://academiedelexport.fr/>.

Le volontariat international en entreprise (VIE)

Créé par la loi n° 2000-242 du 14 mars 2000 relative aux volontariats civils institués par l'article L. 111-2 du code du service national et à diverses mesures relatives à la réforme du service national, le VIE permet à une entreprise française de confier à un jeune ressortissant de l'espace économique européen âgé de 18 à 28 ans une mission professionnelle à l'étranger pour une durée comprise entre 6 et 24 mois, renouvelable dans la limite de deux ans.

Géré par Business France ⁽¹⁾ pour le compte de l'État, ce dispositif constitue l'un des principaux outils publics de soutien à l'internationalisation des entreprises. À ce titre, Business France assure l'instruction et la validation des missions, la gestion administrative et contractuelle des volontaires, ainsi que le suivi financier et social du dispositif. L'opérateur met ensuite en relation entreprises et candidats, puis contribue au bon déploiement du programme à l'international. Particulièrement adapté aux PME et aux ETI, le VIE permet de disposer d'une présence opérationnelle à l'étranger tout en limitant les contraintes administratives et les coûts associés à un recrutement local ou à une expatriation classique.

Les missions confiées aux volontaires couvrent notamment la prospection commerciale, le développement de nouveaux marchés, le suivi de filiales ou encore l'appui à des projets d'implantation à l'étranger. Ce format de contrat est présenté comme une solution gagnant-gagnant, tant pour l'employeur que pour le jeune. Le premier accède à une solution de ressources humaines « clé en main » pour son projet international tandis que le second engrange une expérience à l'étranger particulièrement valorisable pour de futures candidatures professionnelles. En outre, l'indemnité versée, comprenant une part forfaitaire et une variable géographique, n'est pas imposable. Pour l'employeur, cette indemnité versée est exonérée de charges sociales en France.

Le plan « Osez l'export » valorise le VIE, dispositif éprouvé depuis une vingtaine d'années ⁽²⁾. Afin de diversifier les talents, d'ancrer l'outil au cœur de tous les territoires et d'en faire un levier d'intégration professionnelle, le plan prévoit un « VIE pour tous » avec une prise en charge par l'État de deux mois de mission pour les jeunes issus de formations courtes, soit jusqu'à bac + 3, ou ceux venant des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV).

En complément, a été mis en place un volontariat territorial de l'export (VTE) afin de répondre aux coûts élevés associés au recrutement d'un responsable du développement export, susceptibles de constituer un frein pour les PME et les ETI dans leur démarche d'internationalisation. Une aide à l'embauche vise à accompagner les entreprises souhaitant engager, depuis la France, leur processus d'ouverture à l'export. Elle permet le recrutement d'un étudiant en alternance ou d'un jeune diplômé depuis moins de deux ans d'une formation de niveau bac +3 minimum pour la réalisation de missions dédiées au développement export, notamment l'identification de marchés cibles et la structuration des premières

(1) <https://mon-vie-via.businessfrance.fr/>.

(2) Le VIE reprend par ailleurs lui-même le système de volontariat d'anciens dispositifs, notamment les volontaires du service national affectés en entreprises (VSNE) et les coopérants du service national en entreprises (CSNE).

démarches commerciales à l'international. L'aide financière peut atteindre 12 000 euros, dans la limite de 50 % des dépenses éligibles liées à la mission. À l'issue du VTE, il peut être proposé au jeune de poursuivre la mission à l'étranger en passant sur un VIE.

b. « Faire gagner la France à l'export » passe par le renforcement de la visibilité et de la cohérence des instruments de promotion de l'offre française à l'international

La deuxième priorité du plan « Osez l'export » porte sur la structuration des instruments publics de promotion de l'offre française à l'international. Cet axe du plan doit répondre à un impératif de visibilité des PME et ETI françaises sur les marchés mondiaux. Quatre leviers sont mobilisés : le développement du dispositif « Pavillon France », le renforcement de la présence numérique des produits français, la consolidation de la marque France et une meilleure valorisation des accords commerciaux internationaux.

Le dispositif « Pavillon France » a été identifié comme l'un des principaux vecteurs de courants d'affaires à l'international pour les PME et ETI accompagnées. Il permet à plusieurs entreprises de participer sous une bannière commune à des salons professionnels internationaux. Cette formule vise à mutualiser les coûts de présence sur ces événements et à faciliter l'accès des PME et ETI aux grands rendez-vous sectoriels internationaux. Selon Business France, près de 60 % des entreprises françaises exposantes enregistrent une commande dans les mois suivant leur participation à ce type d'opération, faisant de ces événements un canal performant de prospection commerciale. Le plan « Osez l'export » place donc cette mesure au cœur du dispositif en prévoyant une harmonisation et une hausse de la part de subvention publique du coût de participation aux salons.

Concrètement, l'entreprise bénéficie d'une prise en charge partielle de ses coûts de participation, l'État subventionnant jusqu'à 30 % des dépenses liées à l'exposition ⁽¹⁾, cette aide pouvant être cumulée avec des dispositifs de soutien mis en place par les régions. En parallèle, Business France assure la préparation des rendez-vous commerciaux et la mise en relation avec des acheteurs étrangers potentiels.

Au-delà des événements ponctuels, le plan cherche à développer des outils de promotion assurant une visibilité plus continue de l'offre française à l'international. Le renforcement des relais numériques constitue un axe majeur d'intervention. Les décisions d'achat et les démarches de *sourcing* ⁽²⁾ reposant de plus en plus sur des plateformes en ligne, et les produits des PME y demeurant fréquemment dispersés et peu repérables en tant que tel, il a été décidé de renforcer l'identification de l'offre française sur les places de marché et de développer des outils de mise en relation dématérialisés avec des partenaires étrangers.

(1) Contre 17 % auparavant.

(2) Le « sourcing » désigne l'ensemble des démarches visant à identifier et sélectionner des fournisseurs ou prestataires en fonction des besoins d'approvisionnement d'une entreprise.

Le plan prévoit à ce titre la création d'un « Pavillon France digital », permettant l'indexation structurée des produits d'environ 400 PME sur des plateformes d'e-commerce généralistes et spécialisées ⁽¹⁾ *via* des espaces de référencement collectif appelés « *corners* France ». Le « Pavillon France digital » s'appuie également sur la *marketplace* ⁽²⁾, plateforme *BtoB* ⁽³⁾ opérée par Business France, qui constitue une vitrine numérique de l'offre exportable française susceptible d'attirer les acheteurs internationaux.

Ces pavillons, physiques ou numériques, bénéficient avant tout de la mise en avant de la réputation du pays. Cette dernière constitue un facteur de différenciation sur les marchés et peut influencer positivement la perception des produits et services français. Certains voisins, à l'instar de l'Italie, l'ont également compris et mobilisent leur identité culturelle comme levier de soutien à leur présence à l'international. Dans cette perspective, le plan « Osez l'export » vise à mieux articuler les actions de promotion économique conduites par les différents opérateurs publics et à développer une communication plus cohérente autour des atouts de l'offre française.

La « marque France » est ainsi conçue comme un soutien à la compétitivité hors prix des entreprises, en privilégiant la qualité du savoir-faire national, le souci d'innovation, l'excellence industrielle ou encore la prise en compte des impératifs écologiques. Cette promotion diffuse est assurée en premier lieu par le réseau des ambassades. Dans le prolongement de l'impulsion donnée en 2014 par Laurent Fabius ⁽⁴⁾, alors ministre des affaires étrangères et du développement international, la diplomatie économique, intégrée à la diplomatie globale, a vocation à être placée au cœur des priorités des ambassadeurs et de leurs équipes.

Enfin, le plan entend favoriser une meilleure utilisation des accords commerciaux conclus par l'Union européenne avec ses partenaires internationaux. Si ces accords ouvrent de nouvelles possibilités d'accès aux marchés étrangers, leur appropriation demeure inégale selon les entreprises et les secteurs d'activité. Selon Business France, en 2023, trois exportations sur dix ne bénéficiaient pas pleinement des bénéfices des accords commerciaux en payant plusieurs centaines de millions d'euros de droits de douane indus.

Le plan prévoit dès lors un renforcement des actions d'information et de sensibilisation afin de permettre aux entreprises de mieux identifier les avantages ou contraintes susceptibles de résulter des accords liant la France. À cet égard, la DGDDI joue un rôle central et peut conseiller les entreprises sur les préférences

(1) Des pavillons ont notamment été créés sur les plateformes Alibaba, Joor, Komachine, RangeMe, J-GoodTech.

(2) <https://www.marketplace.businessfrance.fr/>. L'anglicisme « marketplace » désigne une plateforme de mise en relation en ligne mettant en contact des vendeurs et des acheteurs et permettant la conclusion de transactions commerciales dans un environnement numérique structuré.

(3) Le terme « BtoB » (Business to Business) désigne les relations commerciales établies entre entreprises, par opposition aux interactions entre les entreprises et les particuliers.

(4) Déclaration de M. Laurent Fabius, ministre des affaires étrangères et du développement international, sur la diplomatie économique, lors des journées du réseau services économiques, Ubifrance et AFII, à Paris le 16 juillet 2014.

tarifaires et les règles à respecter. Dans le cadre du déplacement en Inde, la rapporteure Pascale Got a ainsi pu observer le travail des équipes pour assurer un suivi et communiquer au sujet de l'aboutissement des négociations de l'accord de libre-échange entre l'Union européenne et l'Inde, le 27 janvier 2026⁽¹⁾. Un poste de conseiller douanier, présent au sein de l'ambassade à Delhi, a par ailleurs été créé au début de l'année pour répondre aux besoins croissants liés au développement de l'économie indienne.

c. Le plan entend « préparer l'avenir » en adaptant les entreprises aux transformations du commerce mondial

La troisième priorité du plan s'inscrit dans une logique d'anticipation des mutations profondes des échanges internationaux. Elle vise à renforcer la capacité d'adaptation des entreprises françaises face à un environnement devenu particulièrement incertain et fragmenté. Cette ambition est commune avec un autre dispositif plus transversal, **le plan France 2030**.

France 2030, un plan d'investissement au cœur de la stratégie économique nationale

Lancé en octobre 2021, France 2030 constitue le principal programme public d'investissement en faveur de l'innovation, de la réindustrialisation et de la compétitivité de l'économie française. Doté de 54 milliards d'euros, il poursuit une double ambition : transformer durablement les secteurs stratégiques de l'économie par l'innovation et l'investissement industriel ; positionner la France parmi les chefs de file des technologies de demain. La moitié des financements est destinée aux acteurs émergents et l'autre moitié à la décarbonation de l'économie.

Piloté par le Secrétariat général pour l'investissement, sous l'autorité du premier ministre, le plan cible notamment les secteurs de l'énergie, de l'hydrogène décarboné, des véhicules électriques, de l'aéronautique, du spatial, de la santé, de l'alimentation, du numérique ou encore des matériaux stratégiques. Il vise ainsi à faire émerger de nouvelles filières industrielles et technologiques ainsi que des entreprises capables de se développer à l'échelle internationale.

Les entreprises dites « lauréates » de France 2030 correspondent aux structures sélectionnées dans le cadre des appels à projets du plan. Il s'agit principalement d'entreprises ou de consortiums retenus au regard de leur caractère innovant et de leur contribution aux priorités stratégiques du programme. Ces lauréats bénéficient d'un financement public et d'un accompagnement opéré notamment par Bpifrance.

Dans le cadre du plan « Osez l'export », France 2030 constitue un vivier d'entreprises performantes, futures actrices du commerce extérieur. En liant les deux plans, le gouvernement souhaite une continuité entre les politiques de soutien à l'innovation et celles relatives à l'ouverture à l'international. Est ainsi prévu un accompagnement spécifique des lauréats présentant un potentiel

(1) Commission européenne, communiqué de presse : « Conclusion d'un accord de libre-échange historique entre l'UE et l'Inde », 27 janvier 2026, 3 pages.

d'internationalisation. Dénommé « parcours France 2030 Export », il permet un accès à l'offre de la TFE à un coût réduit de 50 %, dans la limite de 100 000 euros.

Sans se limiter aux seuls lauréats France 2030, le plan « Osez l'export » renforce **les programmes dits « boosters »**, un anglicisme désignant des parcours d'accélération destinés aux PME et ETI disposant d'un potentiel de développement sur les marchés étrangers. Opérés dans le cadre de la TFE et mis en œuvre par Business France, ces programmes sont cofinancés par l'État à hauteur de 60 % du coût global. Ils prennent la forme d'un accompagnement alternant modules collectifs et sessions individualisées, sur une durée d'environ neuf à douze mois et structuré en trois phases complémentaires : une phase de préparation visant à définir la stratégie d'internationalisation, une phase de projection reposant sur des immersions et des actions de prospection sur les marchés cibles, et une phase de consolidation destinée à pérenniser les premiers résultats commerciaux et à structurer une implantation durable des entreprises.

Si les *boosters* existaient antérieurement au plan, celui-ci doit en amplifier significativement leur portée, avec un objectif de doublement du nombre de PME et ETI bénéficiaires. De manière ciblée, 200 entreprises à fort potentiel doivent participer à des programmes spécifiques, centrés sur des marchés jugés prioritaires, en particulier les secteurs identifiés par France 2030 ainsi que sur les zones géographiques à fort dynamisme international, telles que l'Indopacifique, l'Afrique, l'Amérique latine et les pays du Golfe.

Au-delà de ces dispositifs d'accélération et d'accompagnement, le plan « Osez l'export » prévoit également des mesures visant à faciliter la rencontre avec les acheteurs étrangers et à adapter les instruments de financement et de sécurisation des opérations export. Dans ce cadre, un nouveau module, « **l'export commence en France** », doit permettre d'inviter environ 700 acheteurs étrangers chaque année et de les mettre en relation avec près de 1 500 entreprises françaises.

En parallèle, certains dispositifs de financement export, dont l'assurance-crédit, font l'objet d'adaptations afin de mieux prendre en compte les projets internationaux intégrant une part significative de fournisseurs français, y compris lorsque les porteurs de projet sont étrangers. Ces derniers peuvent alors bénéficier d'une offre de financement de Bpifrance pour sécuriser la réalisation de la commande. L'accès aux outils de financement export est également élargi par une adaptation aux opérations de petite taille, jusqu'alors insuffisamment couvertes par les dispositifs existants.

Les PME méconnaissent de fait souvent l'ensemble des garanties disponibles au-delà de l'assurance prospection, ces instruments semblant par ailleurs complexes d'accès. Plusieurs évolutions sont ainsi prévues par le plan : développement de crédits export de faible montant, territorialisation des garanties de cautions *via* les réseaux bancaires, et assouplissement des conditions d'accès aux garanties pour les projets de petite taille structurés en sociétés de projet, y compris en deçà de 50 millions d'euros. Une attention particulière est enfin accordée aux

projets verts, sous réserve de leur conformité aux critères environnementaux européens et de la présence d'un contenu significatif en production française.

2. Les tensions géopolitiques et le ralentissement des échanges dégradent les perspectives de développement des entreprises exportatrices

Défini dans un contexte mondial déjà marqué par la reprise postpandémie et le déclenchement de la guerre en Ukraine, le plan « Osez l'export » doit composer avec un environnement économique et géopolitique de plus en plus incertain et affectant durablement le commerce extérieur.

a. En fragilisant les chaînes de valeur, la succession de crises internationales incite les entreprises à une prudence accrue, voire à un certain attentisme

La récente succession de crises mondiales a durablement affecté l'évolution du commerce international et freiné les projets d'internationalisation des entreprises françaises. La pandémie de covid-19 a mis en évidence les effets ambivalents des interconnexions commerciales issues de la mondialisation. Celles-ci peuvent en effet générer d'importantes économies d'échelles mais également de profonds déséquilibres structurels potentiellement néfastes à long terme. La forte exposition des grandes économies aux productions chinoises s'est ainsi révélée dans plusieurs secteurs stratégiques, notamment la chimie, la métallurgie, l'électronique et les produits pharmaceutiques ⁽¹⁾. Cette configuration comporte plusieurs risques pour le fonctionnement des économies concernées en termes d'accès aux ressources et en matière de souveraineté. La concentration des chaînes de valeur entre un nombre limité d'acteurs accroît en effet la vulnérabilité aux chocs externes, qu'ils soient sanitaires, géopolitiques ou logistiques. Elle peut notamment entraîner des ruptures d'approvisionnement susceptibles de perturber durablement l'activité de certains secteurs. En renforçant l'exposition à des tensions sur les prix et les volumes, cette densification des chaînes réduit également les marges de manœuvre des pouvoirs publics, tenus de garantir la continuité d'accès à des biens stratégiques qui impliquent désormais souvent des intrants étrangers.

À ces nouveaux risques de dépendance se sont ajoutées des incertitudes géopolitiques. Le choc inflationniste et énergétique résultant de l'invasion de l'Ukraine par la Russie en 2022 a particulièrement affecté les économies européennes, fortement tributaires des hydrocarbures russes : le prix du gaz naturel a ainsi été multiplié par cinq entre avril 2021 et avril 2022 ⁽²⁾. Les sanctions adoptées par l'Union européenne à l'encontre de la fédération de Russie sont certes parvenues à inciter les entreprises du vieux continent à se détourner du marché russe et à

(1) *Pauline Wibaux*, « Dépendances commerciales : si la Chine est en position dominante, l'Union européenne n'est pas dépourvue d'atouts », *Centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII)*, février 2025.

(2) *Direction générale du Trésor, Agnès Bénassy-Quéré*, « Crise énergétique : vers une Europe à la chandelle ? », 27 mai 2022.

diversifier leurs approvisionnements. Toutefois, ces réactions ont entraîné des coûts d'adaptation significatifs ⁽¹⁾.

Dans ce contexte, la crise au Moyen-Orient a entraîné une nouvelle hausse des coûts de l'énergie et des matières premières, aggravant les tensions sur les chaînes d'approvisionnement. La guerre en Iran ⁽²⁾ et le blocage du détroit d'Ormuz à partir du mois de février 2026 sont ainsi à l'origine de la plus grande perturbation de l'histoire du marché pétrolier mondial ⁽³⁾. En outre, la tension sur les routes maritimes a également entraîné une reconfiguration des schémas logistiques. L'Organisation mondiale du commerce (OMC) a ainsi revu à la baisse ses prévisions de croissance du commerce international, celle-ci passant de 4,6 % en 2025 à 1,9 % en 2026 ⁽⁴⁾. Les risques géopolitiques mentionnés (*cf. supra*) engendrent en effet un regain des comportements de précaution chez les entreprises, les amenant à reporter leurs investissements, à se retirer de certains marchés jugés trop risqués voire à renoncer totalement à leurs projets d'internationalisation. De nombreuses PME et ETI se sont notamment rabattues sur les marchés européens au détriment des projets dans des pays plus lointains.

(1) *Mark Spector*, « The Price of Resilience: Input-Cost Shocks in European Supply Chains under EU Sanctions on Russia », 19 février 2026.

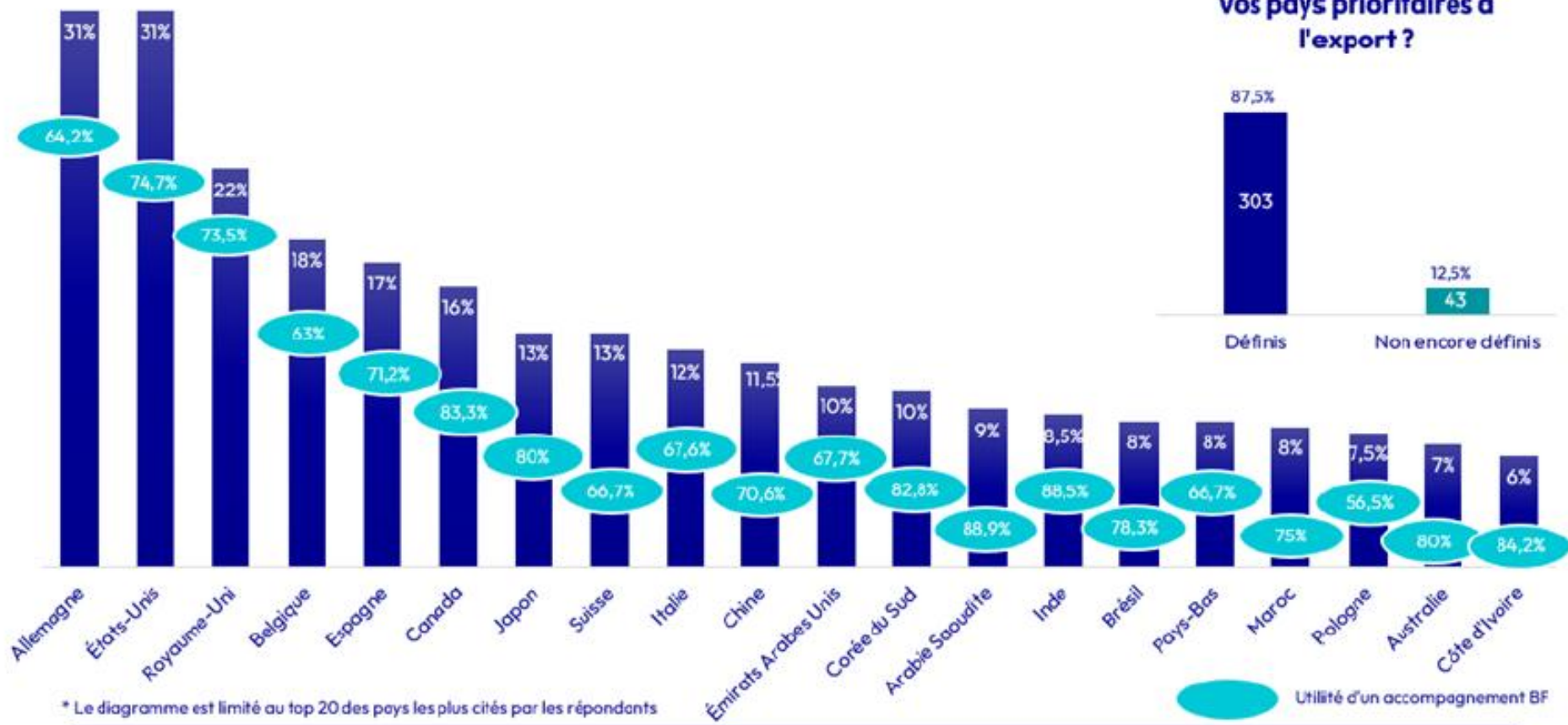
(2) *Dans le cadre de l'opération Epic Fury, les États-Unis et Israël ont lancé des frappes conjointes contre l'Iran en visant des installations militaires et des sites nucléaires. En réponse l'Iran a procédé à plusieurs séries de tirs de missiles contre des villes israéliennes et des bases américaines de la région. La navigation dans le détroit d'Ormuz est progressivement coupée.*

(3) *Agence internationale de l'énergie (AIE)*, « Oil market report », 12 mars 2026.

(4) *OMC*, « Global Trade Outlook and Statistics », mars 2026, p. 4.

DESTINATIONS EXPORT IDENTIFIÉES COMME PRIORITAIRES PAR LES ENTREPRISES BÉNÉFICIAIRES DES ACCOMPAGNEMENTS DE BUSINESS FRANCE

PAYS PRIORITAIRES ACTUELS



Source : Business France, 2026.

b. Le durcissement des relations commerciales transatlantiques fragilise encore davantage les débouchés à l'export des entreprises françaises

Les tensions décrites *supra* sont également exacerbées par la dégradation progressive des relations commerciales avec le partenaire historique américain. Depuis le premier mandat de Donald Trump (2017-2021), les États-Unis ont en effet pris un virage protectionniste en ressuscitant le slogan populiste du début du XX^e siècle, « *America first* ». Dans ce contexte, les flux commerciaux transatlantiques, parmi les plus importants au niveau mondial, connaissent une phase d'instabilité accrue. La France, quatrième exportateur européen vers les États-Unis, présente des vulnérabilités sectorielles spécifiques ⁽¹⁾, touchant en particulier les PME exposées à ce marché.

À l'issue d'une phase de négociation soutenue entre l'Union européenne et l'administration américaine, un accord de Turnberry a été conclu en juillet 2025. Il prévoit un droit de douane de 15 % pour la majorité des produits européens exportés vers les États-Unis, en incluant notamment les biens du secteur automobile, les semi-conducteurs, le bois d'œuvre ainsi que les produits pharmaceutiques. Ce taux de 15 % intègre par ailleurs celui résultant de la clause de la nation la plus favorisée, de sorte que les produits déjà soumis à des droits supérieurs à ce seuil ne font pas l'objet de prélèvements additionnels.

En contrepartie, l'Union européenne supprime les droits de douane sur l'ensemble des produits industriels américains, dont 66 % entraînent déjà sur le marché européen en franchise de droits. Elle accorde également un accès préférentiel à certains produits agricoles et alimentaires américains. L'accord comporte en outre plusieurs engagements économiques complémentaires, prévoyant des achats de produits énergétiques américains, pour un montant estimé à 750 milliards de dollars sur trois ans, ainsi que des acquisitions de matériel militaire et de puces destinées à l'intelligence artificielle pour environ 40 milliards de dollars. Il est également attendu des entreprises européennes un investissement de 600 milliards de dollars aux États-Unis d'ici 2028 dans des secteurs stratégiques.

Cet accord a été perçu par plusieurs États membres comme particulièrement déséquilibré en faveur des États-Unis. Depuis sa mise en œuvre, des mesures tarifaires additionnelles ont été introduites par les autorités américaines, tandis que les droits de douane sont régulièrement utilisés comme instruments de négociation commerciale. Ces pratiques agressives contribuent au maintien d'un niveau élevé d'incertitude pour les opérateurs économiques et affectent l'activité des entreprises françaises exposées au marché américain. Selon la direction générale du Trésor, cette nouvelle donne a pesé sur le produit intérieur brut (PIB) français à hauteur de - 0,1 % en 2025, avec un impact estimé à - 0,6 % en 2026.

(1) Le secteur des vins et spiritueux est particulièrement affecté par la rétraction de ce marché.

c. Au-delà des chocs conjoncturels, les transformations structurelles du commerce international redéfinissent durablement les stratégies des entreprises

Aux crises précitées s'ajoutent plusieurs tendances structurelles à même de modifier profondément les modalités du commerce international. Au vu de la multiplication des tensions au niveau mondial, les échanges tendent en effet à s'organiser selon une nouvelle logique de blocs, fondée sur des considérations géoéconomiques, diplomatiques et sécuritaires ⁽¹⁾.

Cette partition s'inscrit également dans le cadre d'un système commercial multilatéral contesté, notamment au niveau de l'OMC dont le rôle régulateur est régulièrement remis en question ⁽²⁾. Pour les entreprises, et en particulier pour les PME et les ETI, cette nouvelle dynamique se traduit par une complexification de l'environnement international. Les décisions d'exportation, d'implantation et d'organisation des chaînes d'approvisionnement sont désormais tenues d'intégrer de manière accrue des paramètres géopolitiques, par essence plus mouvants et moins transparents que les seules informations économiques et financières. Par ailleurs, cette nouvelle donne commerciale est susceptible de réduire fortement les gains associés à l'intégration économique internationale, notamment ceux résultant des stratégies de spécialisation productive et des économies d'échelle induites. Elle contribue ainsi à un renchérissement relatif des stratégies d'internationalisation et à une moindre fluidité des chaînes de valeur.

En parallèle, la montée en puissance des grandes économies émergentes redéfinit la concurrence internationale. Plusieurs d'entre elles déploient des politiques actives de soutien à leur appareil productif, combinant investissements en recherche et développement, valorisation du capital humain, subventions sectorielles et mesures de protection commerciale. Dans le même temps, les restrictions à l'exportation et à l'investissement se multiplient au niveau mondial avec une résurgence du protectionnisme économique. Dans ce contexte, certaines filières européennes et françaises apparaissent exposées à une concurrence déloyale, notamment dans les secteurs industriels tels que l'automobile, les équipements électriques ou la chimie.

L'accélération des défis climatiques constitue une autre transformation majeure. L'empreinte carbone des chaînes de valeur mondiales et des transports internationaux fait l'objet d'une attention croissante, conduisant à une intégration progressive des objectifs environnementaux dans les politiques commerciales. L'entrée en vigueur du mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (MACF) en 2026 illustre parfaitement cette évolution. Ce dispositif vise à appliquer aux importations une contrainte carbone équivalente à celle supportée par les

(1) Banque de France, Juan Carluccio, Guillaume Gaulier, Gabriel Smagghue et Sebastian Stumpner, « Guerre commerciale et fragmentation géopolitique », 14 février 2025.

(2) Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle, énergétique et numérique, Direction générale du Trésor, Aymeric Lachaud, « Quelle fragmentation géopolitique des échanges ? », novembre 2025.

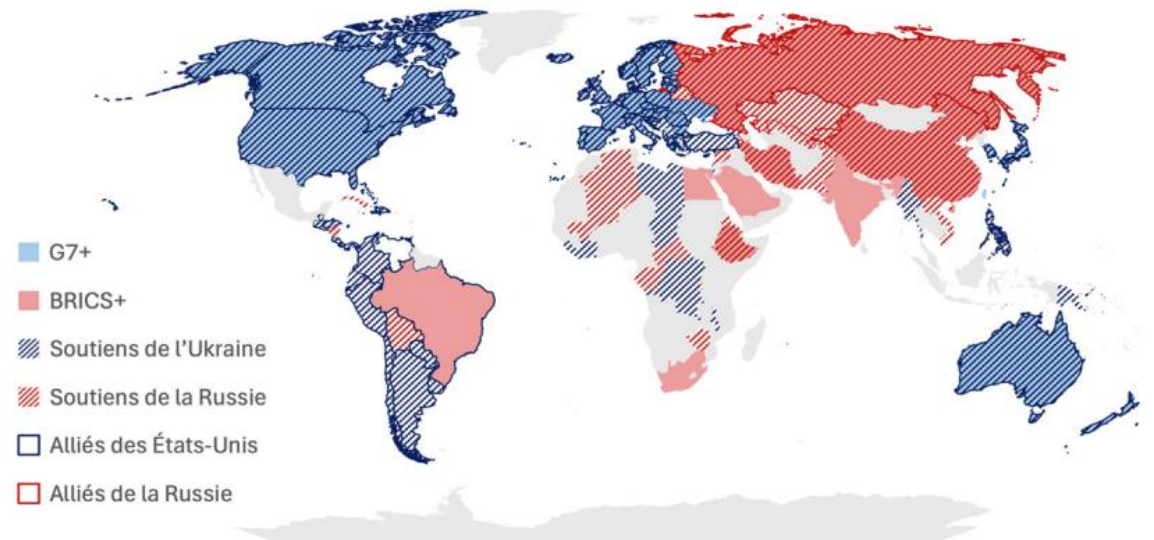
producteurs européens dans le cadre du système d'échange de quotas d'émission, afin de limiter les risques de fuite de carbone et de préserver les conditions de concurrence ⁽¹⁾. Ces modifications conduisent les entreprises à intégrer davantage les coûts environnementaux dans leurs choix de production, d'approvisionnement et d'investissement, avec un effet potentiel sur les avantages comparatifs internationaux. La numérisation croissante de l'économie et la progression de la part des services dans le PIB mondial contribuent également à modifier les gains traditionnels de la mondialisation, les activités de services étant généralement moins intensives en intrants importés que les activités industrielles.

(1) *Pascal Lamy, Geneviève Pons, « Environnement et échange commercial international : la nouvelle posture européenne », Green, 2023, pp. 95 à 104.*

UNE NOUVELLE PARTITION GÉOÉCONOMIQUE DU MONDE

Critère	Bloc de l'Ouest	Bloc de l'Est
Coopération géo-économique	G7+ : membres du G7 et pays appliquant des sanctions contre la Russie ^d .	BRICS+ : pays membres des BRICS, Hong Kong et Macao ^e .
Positionnement diplomatique	Soutiens de l'Ukraine : pays ayant voté lors du vote du 7 avril 2022 à l'ONU pour la suspension de la Russie du Conseil des Droits de l'Homme ^f .	Soutiens de la Russie : pays ayant voté lors du vote du 7 avril 2022 à l'ONU contre la suspension de la Russie du Conseil des Droits de l'Homme, Hong Kong et Macao.
Alliance militaire	Alliés des États-Unis : pays disposant d'un pacte de défense mutuelle avec les États-Unis ^g et pays membres de l'UE.	Alliés de la Russie : pays disposant d'un pacte de défense mutuelle avec la Russie ^h .

Graphique 1 : Blocs géopolitiques



Source : Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle, énergétique et numérique, Direction générale du Trésor, Aymeric Lachaud, « Quelle fragmentation géopolitique des échanges ? », novembre 2025

II. LE PLAN « OSEZ L'EXPORT » NE RÉPOND QUE PARTIELLEMENT AUX AMBITIONS INITIALES ET APPELLE UN RECENTRAGE STRATÉGIQUE

Afin d'établir le bilan du plan « Osez l'export », les rapporteuses ont fondé leurs travaux sur des enquêtes de terrain, des auditions et des échanges conduits dans des environnements économiques très divers.

Dans ce cadre, la rapporteure Pascale Got s'est rendue en Inde, à Delhi et Bangalore, afin d'appréhender concrètement les opportunités et les obstacles auxquels sont confrontées les PME et ETI françaises sur ce marché émergent à fort potentiel. De son côté, la rapporteure Amélia Lakrafi s'est appuyée sur ses déplacements dans sa circonscription, qui couvre 49 pays d'Afrique et du Moyen-Orient, ainsi que sur ses missions au sein de l'Assemblée parlementaire de la Francophonie, pour recueillir les témoignages des acteurs de la TFE et des entreprises françaises implantées à l'étranger. À partir de ces éléments, les rapporteuses formulent vingt-et-une propositions afin de repenser l'approche publique du soutien à l'export pour les PME et ETI.

A. LE PLAN « OSEZ L'EXPORT » CONNAÎT DES RÉSULTATS HÉTÉROGÈNES ET NE PARAÎT PAS EN MESURE D'ATTEINDRE SES OBJECTIFS D'ICI 2030

Le plan « Osez l'export » a contribué au renforcement de plusieurs dispositifs structurants du soutien public à l'exportation. Toutefois, les résultats observés sont contrastés. Si certaines mesures ont atteint une maturité opérationnelle et rencontré l'adhésion des entreprises, d'autres ont connu une mise en œuvre plus limitée. Cette situation s'explique notamment par l'écart entre les ambitions affichées lors du lancement du plan et les moyens financiers effectivement mobilisés pour en assurer le déploiement. De fait, l'atteinte du principal objectif du plan, passer de 144 000 à 200 000 entreprises exportatrices d'ici 2030, semble compromise. En effet, en trois ans, le nombre d'entreprises exportatrices françaises n'a progressé que de 8 500 unités, pour atteindre 152 500 au troisième trimestre 2025 selon les estimations de la DGDDI.

Le plan « Osez l'export » : un bilan inégal — trois mesures insuffisantes, six aux effets mitigés et quatre aux résultats satisfaisants

Investir dans l'humain et les territoires

1. Le « volontaire territorial de l'export » (VTE Export) – **Résultats insuffisants**
2. Le volontariat international en entreprise (VIE) pour tous – **Résultats mitigés**
3. Le réflexe export dans les territoires – **Résultats insuffisants**
4. L'académie de l'export – **Résultats insuffisants**

Faire gagner la France à l'export

5. « Pavillon France » pour tous – **Résultats mitigés**
6. Les produits français exposés en ligne – **Résultats satisfaisants**
7. Le renforcement de la marque France – **Résultats mitigés**
8. Une meilleure utilisation des accords commerciaux internationaux – **Résultats mitigés**

Préparer l'avenir

9. Les lauréats de France 2030 à l'export – **Résultats satisfaisants**
10. Les programmes « *Booster* » – **Résultats satisfaisants**
11. Les entreprises françaises dans les grands projets internationaux – **Résultats satisfaisants**
12. Le financement du commerce digitalisé – **Résultats mitigés**
13. Les financements export de demain – **Résultats mitigés**

1. **Les mesures du plan relatives à la mise en relation avec des partenaires étrangers se distinguent par leur efficacité et leur bonne appréciation par les entreprises**

Il ressort des auditions menées une satisfaction globale concernant le dispositif VIE, l'organisation des salons et des évènements *BtoB*, la mise en place de la *marketplace* et des *corners France*, l'initiative « L'export commence en France » et les programmes « *boosters* ». Les PME et ETI semblent s'être bien appropriées ces mesures, en y ayant recours régulièrement.

Le VIE constitue l'outil qui fait le plus largement consensus parmi les personnes auditionnées. Il est bien identifié tant par les chefs d'entreprise que par les diplômés. Les résultats observés sont significatifs, près d'un jeune sur deux étant recruté par l'entreprise d'accueil à l'issue de sa mission. Plus largement, environ 80 % d'entre eux accèdent à un emploi à l'issue de leur expérience. En 2026, 11 431 volontaires étaient en poste dans 123 pays pour le compte d'environ 2 000 entreprises françaises. L'attractivité du dispositif est confirmée par le volume de candidatures, avec près de 70 000 profils recensés dans la banque de *Curriculum vitae* de Business France. Ce succès se traduit ainsi par une forte sélectivité, limitant

mécaniquement les marges de progression sur certains objectifs, notamment l'ouverture du dispositif aux jeunes issus de formations courtes ou des QPV.

L'impact du dispositif « VIE pour tous », lancé dans le cadre du plan en 2023, demeure marginal avec 69 entreprises bénéficiaires pour 73 dossiers traités. Autre objectif de la mesure « VIE pour tous », la part des publics issus des QPV reste également très faible. Plus généralement, le recours au VIE par les PME et les ETI répond prioritairement à des besoins de recrutement de profils qualifiés, de niveau bac +5. Les fonctions moins qualifiées sont le plus souvent assurées localement, à moindre coût, ce qui contraint structurellement son utilisation pour ce type de postes.

Enfin, selon certains entrepreneurs, le dispositif VIE semble être particulièrement utilisé par les grands groupes et encore sous-exploité par les PME. Les modifications de cet outil, qui demeure très satisfaisant, doivent toutefois être opérées avec prudence afin de ne pas créer d'effets d'aubaine ou des distorsions entre entreprises.

Proposition : Améliorer l'appropriation du VIE par les PME en renforçant leur capacité à définir et structurer des missions adaptées à ce dispositif.

Proposition : Favoriser l'orientation des jeunes diplômés vers des VIE effectués pour une PME afin de rééquilibrer un dispositif aujourd'hui davantage mobilisé par les grandes entreprises.

Les mesures liées à la mise en relation avec des partenaires ou fournisseurs ont également été unanimement saluées comme des outils précieux pour les PME et ETI. Selon Business France, 11 310 PME et ETI ont bénéficié de prestations export en 2025 dans ce cadre. 103 Pavillons France ont été organisés la même année et 87 sont programmés en 2026. Le renforcement de la subvention publique, portée à 30 % des frais de participation en 2024, a contribué à réduire le reste à charge supporté par les entreprises.

Toutefois, la hausse des coûts d'organisation des salons internationaux, dans un contexte inflationniste, a pesé sur l'équilibre financier de ces opérations et conduit Business France à revoir à la baisse son niveau de soutien en 2025. Cette évolution limite l'accessibilité de certains salons pour les PME. Les entreprises auditionnées ont souligné que les dispositifs français demeuraient, à cet égard, moins favorables que ceux de certains pays concurrents. Les taux de prise en charge atteindraient ainsi 40 % en Allemagne et jusqu'à 80 % en Italie, créant des écarts susceptibles d'affecter les conditions de concurrence entre exportateurs européens.

Proposition : Réorienter les fonds des dispositifs de soutien à l'export prioritairement vers la prise en charge des participations aux salons internationaux.

En matière d'actions *BtoB*, environ 190 opérations sont conduites chaque année, incluant des formats tels que *Tastin'France* ⁽¹⁾ pour les filières vins et spiritueux destinés à mettre en relation les exportateurs nationaux et des acheteurs étrangers. Dans le domaine numérique, la *marketplace* recense 4 500 entreprises françaises en 2026, représentant environ 50 000 références dans cinq secteurs : alimentation et boissons, bien-être et beauté, articles de sport, dispositifs médicaux, mode et décoration. Business France dénombre 630 000 visiteurs étrangers uniques, 5 800 acheteurs professionnels actifs et 2 000 entreprises françaises contactées, soit en moyenne huit sollicitations d'acheteurs par jour.

S'agissant des *corners France* déployés sur les principales plateformes internationales, 313 entreprises ont été accompagnées entre 2023 et 2025, générant un chiffre d'affaires export additionnel estimé par Business France à 105 millions d'euros.

Ces chiffres sont encourageants, mais de nombreuses entreprises ne connaissent pas encore l'existence de ces outils numériques. Le total de bénéficiaires apparaît donc encore assez faible au vu des enjeux et de l'objectif de visibilité mis en avant par le plan « Osez l'export ».

Proposition : Intégrer systématiquement la *marketplace* et les *corners France* dans les parcours d'accompagnement proposés par les conseillers TFE.

À l'inverse, l'initiative « **L'export commence en France** », qui vise à faire venir sur le territoire national des acheteurs étrangers à fort potentiel afin de les mettre en relation avec des entreprises françaises, apparaît mieux identifiée et particulièrement appréciée par les PME. Le déplacement en Inde a permis d'observer concrètement les retombées de ce dispositif. La rapporteure Pascale Got a ainsi rencontré plusieurs entreprises ayant bénéficié de ce dispositif. Le groupe hospitalier indien ClearMedi Healthcare, invité par Business France à participer au *French Healthcare Business Forum* organisé à Paris en janvier 2026, a pu engager des échanges avec plusieurs entreprises françaises dans les domaines des équipements médicaux, des technologies de santé et de l'intelligence artificielle appliquée au secteur hospitalier. De même, le groupe viticole indien Grover Zampa a participé au Salon international des techniques de production végétale (SIVAL) d'Angers, où il a rencontré des fournisseurs français spécialisés dans les équipements et intrants agricoles.

Les rapporteures s'inquiètent toutefois de l'arrêt des subventions pour financer cette initiative, vue comme un investissement particulièrement intéressant et permettant des amorçages de démarches export très rapides.

Proposition : Rétablir un niveau de financement permettant de maintenir le dispositif « L'export commence en France », compte tenu de son effet de levier pour les PME exportatrices.

(1) Ces évènements auront lieu dans 69 pays et 82 villes en 2026.

Enfin, les programmes « *boosters* » ont accompagné 210 entreprises en 2024 et près de 240 en ont bénéficié en 2025, permettant d'atteindre les objectifs quantitatifs fixés lors du lancement du plan. Les entreprises auditionnées soulignent l'intérêt de ces dispositifs sectoriels ou géographiques, qui leur offrent un accompagnement collectif structuré sur des marchés ciblés. En Inde, certaines entreprises françaises ayant bénéficié d'un *booster* ont notamment relevé la qualité de l'évènement « *French automotive days* » comprenant une mission sur place, avec des visites dans les villes de Pune et Chennai.

De manière générale, le développement des *boosters* apparaît toutefois figé par l'arrêt de certaines subventions, entraînant une augmentation du reste à charge supporté par les entreprises participantes.

Dans un contexte budgétaire contraint, le maintien de ces dispositifs suppose une plus grande sélectivité dans l'attribution des accompagnements afin de concentrer les moyens disponibles sur les entreprises présentant les perspectives de développement international les plus élevées.

2. Plusieurs initiatives du plan connaissent en revanche une mise en œuvre limitée et un faible niveau d'appropriation

À l'inverse des dispositifs précédemment mentionnés, plusieurs mesures créées ou renforcées dans le cadre du plan « Osez l'export » n'ont pas atteint le niveau de déploiement escompté. Les auditions conduites par les rapporteuses mettent en évidence une notoriété insuffisante ainsi qu'une faible utilisation par les PME et les ETI de certains outils. Le VTE, les actions de prospection de « porte-à-porte », le programme « Parlementaires pour l'export » ainsi que les dispositifs de formation figurent parmi les mesures les moins diffusées et les moins mobilisées.

Le VTE est la mesure qui a eu l'impact le plus limité. Peu connu, ce dérivé du VIE a certainement souffert de la comparaison et pâti de la plus forte attractivité des postes à l'étranger. Compte tenu d'arbitrages budgétaires défavorables, Business France et ses tutelles ont décidé d'y mettre un terme, de manière anticipée, au 31 décembre 2024. Au total, 171 dossiers ont été validés en un an, la plupart atteignant le montant maximal de 12 000 euros, pour un total de 1,409 million d'euros. Seuls 58 dossiers ont conduit à une embauche durable. À l'inverse, le dispositif a largement bénéficié à des contrats d'alternance, 105 dossiers, sans réel impact stratégique durable.

Le programme de prospection de « porte-à-porte », destiné à identifier et sensibiliser directement des entreprises susceptibles de développer une activité exportatrice, n'a pas davantage produit les effets attendus. Les auditions ont mis en évidence les difficultés rencontrées pour cibler efficacement les entreprises présentant un potentiel export et pour transformer ces prises de contact en démarches concrètes d'internationalisation. Au-delà, le démarchage élargi et générique, par téléphone ou par courriel, peut générer des effets contreproductifs. Certains entrepreneurs, parfois déjà présents à l'export, ont ainsi

indiqué avoir été contactés sans qu'une préparation ou une connaissance suffisante de leur activité ne semble avoir été réalisée en amont. Une telle approche est susceptible d'altérer la crédibilité des dispositifs TFE auprès des entreprises concernées. Enfin, plusieurs interlocuteurs ont également souligné le caractère coûteux en ressources humaines de cette approche au regard du nombre limité d'entreprises effectivement accompagnées à son issue. Dans les faits, la prospection large génère un effet de levier faible.

Le programme « Parlementaires pour l'export », qui visait à mobiliser les élus de l'Assemblée nationale et du Sénat dans l'identification et l'orientation des entreprises de leur circonscription vers les dispositifs d'accompagnement à l'export, est demeuré largement confidentiel. **Aucun élément ne permet à ce stade d'apprécier un impact significatif de cette mesure sur le nombre d'entreprises accompagnées.**

Les actions de formation prévues dans le cadre du plan ont également rencontré un succès contrasté. Si les besoins d'accompagnement et de montée en compétences à l'international sont régulièrement soulignés par les PME, plusieurs dispositifs, notamment l'académie de l'export, peinent à atteindre une masse critique de bénéficiaires. Les entreprises auditionnées ont fréquemment indiqué privilégier des accompagnements individualisés ou directement opérationnels plutôt que des formations généralistes, dont la valeur ajoutée est parfois perçue comme limitée au regard du temps qu'elles nécessitent. Au-delà, la plateforme en elle-même n'est pas connue par les entrepreneurs qui ne la consultent donc pas spontanément.

Dans l'ensemble, ces mesures témoignent des difficultés rencontrées par le plan pour faire émerger de nouveaux outils aux côtés de dispositifs déjà bien installés et identifiés par les entreprises. Faute d'un ciblage suffisamment précis et d'une valeur ajoutée clairement identifiable, leur diffusion est demeurée limitée et leurs résultats sont restés en deçà des ambitions affichées lors du lancement du plan.

Dans un contexte marqué par des restrictions budgétaires, la priorité doit désormais être de concentrer les moyens disponibles sur les dispositifs ayant démontré leur efficacité plutôt que de poursuivre la diversification des outils de soutien à l'export.

Proposition : Recentrer la politique du soutien à l'export et son financement sur les dispositifs ayant démontré leur efficacité auprès des PME et des ETI, en priorité le VIE, les Pavillons France et événements *BtoB*, les programmes « *boosters* », l'initiative « L'export commence en France » ainsi que les outils numériques de mise en relation développés par Business France.

B. DANS UN CONTEXTE BUDGÉTAIRE CONTRAINT, LE SOUTIEN PUBLIC À L'EXPORT DOIT MIEUX CIBLER SES PRIORITÉS ET GAGNER EN LISIBILITÉ

1. Des contraintes budgétaires ont bridé la mise en œuvre du plan et ne permettent pas d'envisager un futur renforcement significatif des subventions publiques

Les résultats contrastés du plan s'expliquent également par un niveau de financement inférieur à celui arrêté en 2023. En effet, « **Osez l'export** » **devait s'appuyer sur un versement pluriannuel de l'ordre de 120 millions d'euros**, dont une part significative issue de France 2030. En pratique, ces crédits supplémentaires sont difficiles à isoler, dans la mesure où ils prennent principalement la forme de subventions pour charges de service public (SCSP) versées aux opérateurs de l'accompagnement à l'export, au premier rang desquels Business France, mais également CCI France et Bpifrance ⁽¹⁾.

La difficulté à établir des éléments de suivi budgétaire consolidés concernant le plan « Osez l'Export » est sans doute symptomatique du manque de pilotage et de suivi de ce dispositif, constaté par les rapporteuses tout au long des auditions. Cette carence, qui peut s'expliquer en partie par l'instabilité gouvernementale de ces dernières années et la dégradation des comptes publics, traduit un affaiblissement du portage politique d'un plan pourtant lancé par les autorités publiques elles-mêmes.

Proposition : Assurer un suivi plus précis des crédits publics consacrés au soutien à l'export en intégrant systématiquement, dans le rapport annuel sur le commerce extérieur, un bilan consolidé des ressources mobilisées pour cette politique publique.

Un constat est toutefois clair, les moyens alloués aux opérateurs du soutien public à l'export sont en diminution. Les crédits de Business France ont ainsi été réduits de 3,1 millions d'euros en 2024 à la suite du décret d'annulation du 21 février 2024, tandis que sa SCSP a enregistré une baisse de 11 millions d'euros en 2025. Les crédits alloués à Business France pour 2026 sont également inférieurs au niveau prévu dans le contrat d'objectifs et de moyens de l'opérateur pour la période 2023-2026. Ce dernier prévoyait de porter à 100,7 millions d'euros la dotation de Business France, contre 83,6 millions d'euros effectivement versés pour l'exercice en cours.

En conséquence, le décalage avec les structures homologues voisines se creuse, notamment avec l'Italie, où l'ICE a reçu, en 2026, une dotation près de quatre fois supérieure à celle de Business France. En outre, rapportée au PIB, les voisins italiens consacrent proportionnellement une part plus importante de leur richesse nationale au financement de leur agence de soutien à l'export. En France,

(1) *Assemblée nationale, Philippe Juvin, rapport fait au nom de la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire sur le projet de loi de finances pour 2026 (n° 1906), annexe n° 18 « commerce extérieur », Franck Allisio, 23 octobre 2025, p. 29.*

la dotation versée à Business France représente ainsi environ 0,003 % du PIB ⁽¹⁾, soit 30 euros de financement public pour un million d'euros de richesse créée.

Afin de demeurer à l'équilibre, la structuration du budget de Business France se singularise également par rapport à celle des autres opérateurs européens. Ainsi, selon l'opérateur plus de 60 % du budget provient des prestations facturées, contre environ 10 % en Espagne, 8 % en Italie et des paiements souvent symboliques en Belgique.

De fait, la réduction de la participation publique au financement des activités de Business France lui impose de chercher des ressources propres dans une logique de rentabilité accrue. Cette nouvelle orientation se ressent sur le terrain et est déplorée par plusieurs entrepreneurs auditionnés. Ces derniers indiquent être parfois confrontés à une offre de services standardisés, « sur étagères », proposée en amont d'une véritable qualification de leur projet export.

Le coût des prestations est également fréquemment jugé élevé, alors même que les objectifs assignés à l'opérateur en matière de chiffre d'affaires limitent ses marges de manœuvre tarifaires. Plus fondamentalement, cette logique de facturation peut entrer en contradiction avec la nécessité d'un accompagnement dans la durée. La plupart des entreprises et acteurs privés auditionnés soulignent l'importance d'un suivi prolongé afin de transformer une première démarche commerciale en courants d'affaires durables. À défaut, les actions engagées risquent de rester ponctuelles (« *one shot* ») et de produire des effets limités.

Allemagne et Italie, deux modèles exportateurs inspirants

L'Allemagne et l'Italie se caractérisent par une base exportatrice plus large et plus diffuse que celle observée en France. Cet écart ne tient pas uniquement aux dispositifs publics d'accompagnement, mais plus fondamentalement à la structure des économies nationales et à la place occupée par l'export dans les trajectoires de développement des entreprises.

L'Allemagne : la puissance exportatrice du *Mittelstand*

En Allemagne, le tissu économique dépend fortement du *Mittelstand*, un ensemble d'ETI très industrialisées, familiales pour une large part, et caractérisées par une stratégie d'internationalisation précoce et durable. Ce socle productif d'environ 300 000 entreprises exportatrices est complété par une architecture de soutien décentralisée et articulée autour des *Länder*, des chambres de commerce et d'industrie allemandes à l'étranger (Auslandshandelskammern – AHK) et d'instruments financiers spécialisés. Les AHK constituent le principal point d'entrée des entreprises souhaitant se développer à l'international en leur offrant un premier niveau de conseil et d'accompagnement, partiellement financé par l'État fédéral et suivi par l'agence de promotion du commerce extérieur allemand, la German Trade and Invest (GTAI). Ce réseau est complété par l'action de la banque publique KfW IPEX-Bank. Cette dernière propose des financements de projets d'export et d'investissement à l'étranger. Concernant la couverture des risques, l'agence du crédit export, Euler Hermes

(1) Rapportée au PIB (2 919 milliards d'euros), la dotation budgétaire de Business France, d'un montant de 83,6 millions d'euros, représente environ 0,003 % du PIB, soit près de 30 euros de financement public pour un million d'euros de richesse produite.

Aktiengesellschaft gère les garanties publiques. Les *Länder* complètent ce dispositif par des instruments propres, notamment des prêts et des aides ciblés à l'exportation ou à l'implantation internationale. L'ensemble forme un système dans lequel l'accompagnement public est étroitement imbriqué avec les structures économiques régionales et les organisations professionnelles.

L'Italie : des PME familiales au cœur de la performance exportatrice

L'Italie présente une configuration productive différente mais reposant également sur une base large d'environ 200 000 entreprises exportatrices. Le tissu économique y est principalement constitué de PME, souvent organisées en districts industriels territorialisés, spécialisés et fortement insérés dans les chaînes de valeur internationales. Cette structuration favorise les effets d'agglomération et la diffusion de l'innovation, contribuant à une internationalisation relativement diffuse du tissu économique. Au-delà, ces PME se positionnent fréquemment sur des segments de niche à forte valeur ajoutée (mécanique, agroalimentaire, textile, mobilier), leur permettant d'occuper des positions de référence sur les marchés mondiaux malgré leur taille limitée. Concernant le dispositif public italien de soutien à l'export, trois acteurs interviennent de manière complémentaire. *L'Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane* (ICE) assure les missions de promotion commerciale et d'accompagnement des entreprises à l'étranger. La société *Servizi Assicurativi del Commercio Estero* propose des garanties publiques et d'assurance-crédit à l'exportation. Enfin, la *Società Italiana per le Imprese all'Estero*, filiale du groupe public *Cassa Depositi e Prestiti*, finance les projets d'internationalisation des entreprises au moyen de prêts bonifiés et de prises de participation. Ces instruments sont également complétés par des dispositifs régionaux et locaux.

Les modèles d'organisation du soutien à l'export en Italie et en Allemagne semblent moins complexes que le système français, tout en étant plus lisibles et plus opérants. Leur caractère performant ne saurait toutefois s'expliquer uniquement par des niveaux de financement plus élevés. Une analyse comparative approfondie pourrait être conduite afin d'identifier, le cas échéant, les bonnes pratiques susceptibles d'être transposées au dispositif français de soutien à l'export. L'utilité d'une telle étude a été soulignée lors des auditions.

Afin de dégager des marges budgétaires, une réflexion pourrait être engagée, notamment dans le contexte actuel de maîtrise de la dépense publique, sur l'organisation du réseau des bureaux de Business France à l'étranger. Ce réseau, relativement dense, présente l'avantage d'offrir aux clients de la TFE des services standardisés et de garantir une certaine homogénéité de l'accompagnement. Il se superpose toutefois à un écosystème déjà implanté et souvent anciennement établi dans de nombreux pays, composé notamment des CCIFI et de certains opérateurs spécialisés du commerce international (OSCI).

Ces acteurs disposent parfois d'une connaissance fine des marchés locaux, qui peut s'avérer plus approfondie que celle des bureaux de Business France, dont une partie des équipes est constituée d'agents expatriés exerçant des missions limitées dans le temps. Par ailleurs, les entreprises souhaitant s'implanter à l'étranger peuvent privilégier un accompagnement assuré par des interlocuteurs issus du secteur privé et partageant une expérience opérationnelle comparable à la leur.

Dans certains pays, des concessions de service public ont déjà été mises en place (*cf. supra*) et pourraient être davantage mobilisées lorsque les conditions locales le permettent. Cette approche permettrait également à Business France de redéployer ses ressources vers des zones aujourd’hui moins bien couvertes par son réseau.

Plus largement, si le noyau de la TFE doit être préservé au regard de sa cohérence, la chaîne d’accompagnement à l’export pourrait être consolidée en associant davantage les acteurs privés concernés. Une plus grande coordination permettrait de créer un nouveau continuum entre une phase d’amorçage, plutôt assurée par les acteurs publics, et un second temps d’ancrage prolongé par le secteur privé. En outre, le rôle prescripteur des réseaux bancaires et des experts-comptables pourrait être mieux intégré dans l’orientation des entreprises vers l’international.

Les rapporteuses considèrent également que les réseaux économiques francophones constituent un instrument de développement encore insuffisamment mobilisé par les dispositifs publics. Présents dans plusieurs dizaines de pays, ces réseaux disposent d’une connaissance fine des marchés locaux, d’un accès privilégié aux décideurs économiques et d’une capacité reconnue à faciliter les mises en relation d’affaires. Leur intégration systématique au sein de la TFE représenterait un effet de levier considérable, pour un coût budgétaire limité.

Afin d’encadrer cet ensemble, les rapporteuses souhaitent que soit recrée une instance de dialogue sur le format de l’ancien conseil stratégique de l’export. Seraient ainsi réunis à intervalle régulier, *a minima* une fois par semestre, les ministres concernés, l’ensemble des instances de la TFE, des parlementaires et les fédérations professionnelles. Ce conseil stratégique de l’export pourrait devenir la traduction opérationnelle des orientations fixées par le conseil présidentiel pour le commerce extérieur.

Proposition : Optimiser le réseau d’accompagnement à l’étranger en s’appuyant davantage sur les acteurs privés lorsque les conditions locales le permettent et en recentrant les moyens publics sur les zones et entreprises nécessitant un accompagnement renforcé.

Proposition : Formaliser un partenariat entre la TFE et les grands réseaux économiques francophones afin de désigner, sur chaque marché prioritaire, un réseau référent chargé d’orienter les PME françaises.

Proposition : Réunir à intervalle régulier les ministres concernés, les représentants de la TFE, des parlementaires et les fédérations professionnelles au sein d’un conseil stratégique de l’export.

La diminution des ressources publiques touche également les CCI. Le contrat d’objectifs et de performance conclu avec l’État prévoit l’affectation d’environ 9 % du produit de la taxe pour frais de chambres (TFC) au soutien à l’export, soit 49,5 millions d’euros en 2024 ⁽¹⁾. Toutefois, la baisse continue du plafond de la TFC reversée aux chambres de commerce et d’industrie, passé de

(1) *Assemblée nationale, Philippe Juvin, op. cit.*

1,3 milliard d'euros en 2013 à 525 millions d'euros en 2025, entraîne mécaniquement une diminution des ressources effectivement consacrées à cette mission.

Concernant les régions, depuis 2022, et plus particulièrement en 2025, il existe une tension importante sur les dispositifs d'aide, conséquence directe des contraintes budgétaires croissantes auxquelles les régions sont confrontées, ainsi que du contexte international. En 2025, plusieurs régions ont choisi de réduire drastiquement ces aides, allant jusqu'à supprimer entièrement les budgets alloués à l'international, comme cela a été le cas dans les régions Pays de la Loire et Provence-Alpes-Côte d'Azur ⁽¹⁾. Les montants consacrés au soutien à l'export restent ainsi modestes et très variables selon les régions. Seule Bpifrance conserve une allocation budgétaire stable. Les crédits dédiés à la rémunération de Bpifrance Assurance Export au titre de la gestion au nom et pour le compte de l'État, des garanties et financements export, s'élèvent pour 2026 à 81,1 millions d'euros en crédits de paiement, un niveau sensiblement identique à celui de 2025.

La trajectoire budgétaire de la France rend donc certains outils du plan caducs par manque de financement. Les efforts engagés par l'État vont toutefois devoir se poursuivre, dans un esprit de responsabilité partagée et de contribution collective au redressement des comptes publics. Les rapporteuses appellent toutefois à maintenir le niveau des subventions publiques à l'export dans le cadre du prochain projet de loi de finances. Sans augmentation des moyens financiers, il convient de réorienter certains outils en priorité vers les PME de croissance ⁽²⁾, présentant un potentiel avéré de développement à l'international. Ce recentrage permettrait d'optimiser l'allocation des ressources disponibles afin d'obtenir des résultats à court terme. Il est désormais nécessaire d'arbitrer entre une approche de diffusion, fondée sur l'augmentation du nombre d'exportateurs, et une logique d'impact, évaluée au regard du chiffre d'affaires généré à l'export.

Proposition : Clarifier la stratégie gouvernementale d'accompagnement à l'export et adapter les dispositifs aux profils d'entreprises prioritaires, notamment les PME de croissance et les ETI.

Il apparaît également souhaitable d'affiner l'approche publique en n'appréhendant plus les problématiques des PME et des ETI avec les mêmes outils. Si les premières demeurent les principales bénéficiaires des dispositifs de soutien financier à l'export, les secondes expriment davantage des besoins d'accès aux décideurs publics. Il ressort des auditions un souhait d'une meilleure intégration des ETI aux initiatives politiques et diplomatiques, notamment par la participation aux visites officielles et par un appui des ambassades sur les salons. Dans cette lignée, le rôle de la diplomatie économique doit être renforcé et les ambassadeurs pleinement mobilisés. Si certains postes sont particulièrement impliqués sur les

(1) *Ibid.*

(2) *Une PME de croissance est une petite ou moyenne entreprise qui connaît un développement rapide et durable de son activité. Elle se distingue des autres PME par sa capacité à investir et à saisir de nouvelles opportunités de développement.*

questions économiques et l'appui aux entrepreneurs français, des divergences demeurent.

Les rapporteuses proposent d'ériger à nouveau les enjeux du commerce extérieur en priorités stratégiques du réseau. À ce titre, les ambassadeurs pourraient notamment se rendre systématiquement sur les salons internationaux organisés dans leur pays d'affectation. La présence d'un représentant officiel de la France sur ce type d'évènement est en effet identifiée comme un levier important auprès des acheteurs étrangers. Ces initiatives gagneraient à être prolongées par des réceptions organisées par les ambassades afin de densifier les réseaux et de mettre en relation les entreprises françaises avec des partenaires locaux.

En parallèle, des actions à faible coût pourraient être réintroduites, notamment les rencontres au format « *speed dating* » entre diplomates et entrepreneurs, organisées à l'occasion de la semaine annuelle des ambassadeurs à Paris.

Enfin, le renforcement des réseaux d'*alumni* animés par les ambassades apparaît également souhaitable. L'accueil d'étudiants étrangers sur le territoire national contribue en effet à diffuser durablement un « réflexe France » auprès de futurs responsables économiques. Une fois leurs études terminées, ces derniers conservent souvent une connaissance approfondie de notre pays et de son tissu productif, facilitant par la suite l'établissement de relations d'affaires avec les entreprises françaises. Plusieurs pays concurrents, notamment l'Allemagne, s'appuient activement sur ces réseaux pour soutenir l'internationalisation de leurs entreprises et faciliter l'accès à certains marchés.

Proposition : Différencier les modalités d'accompagnement des PME et des ETI en concentrant prioritairement les soutiens financiers sur les premières et en renforçant l'appui diplomatique et institutionnel apporté aux secondes.

Proposition : Associer davantage les PME et ETI aux déplacements officiels à caractère économique des ministres ou aux visites d'État.

Proposition : Mobiliser systématiquement les ambassadeurs lors des principaux salons internationaux organisés dans leur pays d'affectation et renforcer les actions de mise en relation économique conduites par les postes diplomatiques et le ministère de l'Europe et des affaires étrangères.

Proposition : Développer l'accueil en France des étudiants étrangers originaires des marchés ciblés et mobiliser les réseaux d'*alumni* comme levier de la diplomatie économique française.

Les économies susceptibles d'être dégagées par le recalibrage de certains dispositifs pourraient en outre être redéployées en faveur d'une meilleure prise en charge des salons internationaux ainsi que des actions de mise en relation *BtoB* sur le territoire national. Ces actions, plus larges, permettraient ainsi de ne pas laisser de côté les entreprises qui souhaiteraient commencer une démarche export et de consolider, dans un premier temps, leur parcours export depuis la France.

Enfin, l'amélioration des dispositifs actuels suppose un meilleur suivi et une évaluation continue des outils mobilisés, deux éléments faisant aujourd'hui défaut. Si Bpifrance peut suivre de manière assez précise les relations avec ses clients, l'efficacité des dispositifs d'accompagnement non financier est appréciée à partir des objectifs et des indicateurs définis dans le contrat d'objectifs et de moyens de Business France.

Cette appréciation repose en particulier sur des indicateurs de résultat ainsi que sur l'impact en matière de développement international des entreprises accompagnées. Elle s'appuie également sur des éléments qualitatifs, notamment le niveau de satisfaction des entreprises et leur capacité à s'inscrire dans une trajectoire de croissance à l'export à l'issue de l'accompagnement.

Le taux de succès des entreprises accompagnées est ainsi mesuré par le baromètre d'impact de la TFE, réalisé par la société Ipsos BVA à la demande de Business France. Ce baromètre est réalisé sous forme de sondage, sur la base des retours des entreprises bénéficiaires, volontaires pour y participer. Ce caractère exclusivement déclaratif limite toutefois l'identification fine des points de satisfaction comme des éventuelles difficultés rencontrées. Sans souhaiter alourdir inutilement les obligations pesant sur les PME et les ETI, les rapporteuses estiment néanmoins indispensable de garantir la fiabilité et la représentativité de ces évaluations, afin d'assurer un suivi rigoureux de l'efficacité des fonds publics mobilisés.

Enfin, les phénomènes opportunistes parfois induits par certaines aides publiques demeurent insuffisamment appréhendés dans la durée. Le suivi des trajectoires d'export à moyen terme repose essentiellement sur les statistiques de la DGDDI, qui indiquent qu'en 2024 environ 44 500 opérateurs ont commencé ou repris une activité d'exportation, tandis que 37 300 exportateurs présents en 2023 n'ont enregistré aucune exportation en 2024. Les actions isolées de certains projets export apparaissent ainsi encore importantes et insuffisamment documentées.

Proposition : Rendre obligatoire la participation des entreprises bénéficiaires aux évaluations des dispositifs de la TFE, en conditionnant l'accès aux accompagnements à cette participation.

Proposition : Améliorer le suivi de long terme des exportateurs afin de pouvoir analyser la pérennité des dynamiques engagées.

2. La logique de guichet unique gagnerait à être encore renforcée par une meilleure coordination des opérateurs publics, des acteurs privés et du réseau diplomatique

Les auditions témoignent d'une satisfaction globale concernant les efforts de rationalisation entrepris ces dernières années, dont la création de la TFE constitue l'une des principales réalisations. Cette dernière a permis d'accompagner en 2025 11 300 entreprises pour leurs projets d'internationalisation, en générant environ 2,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires additionnel et plus de 25 000 emplois liés

à ces exportations ⁽¹⁾. Ces résultats, en hausse, témoignent notamment de l'efficacité du format « guichet unique », concept salué par l'ensemble des personnes interrogées. Sa mise en application demeure toutefois mal comprise ou parfois non aboutie dans certains domaines.

Le guichet unique de la TFE, une architecture multi-acteurs

Mis en place en 2018, le guichet unique de la TFE repose sur une organisation associant Business France, Bpifrance, les CCI et les régions. Cette pluralité, qui s'explique par une spécialisation inhérente aux missions de chacun, permet aux entreprises de bénéficier d'expertises couvrant l'ensemble des dimensions d'un projet export, du diagnostic à la mise en relation avec des partenaires, en passant par le financement et la projection à l'étranger. Si un seul acteur ne peut assurer un tel éventail de prestations, une dispersion des demandes peut être extrêmement contreproductive en générant des erreurs et des procédures chronophages pour les entreprises. La multiplication des relais administratifs peut également rebuter les PME, qui disposent souvent de peu de ressources internes dédiées au suivi des démarches. L'ambition du guichet unique de la TFE est donc d'assurer une prise en charge unifiée et fluide, quel que soit l'interlocuteur contacté.

Concrètement, une entreprise souhaitant se développer à l'international peut entrer dans le dispositif par différents canaux : échanges avec un conseiller CCI, sollicitation d'un bureau régional, prise de contact avec Bpifrance ou Business France, ou encore participation à un événement collectif. Indépendamment de la structure d'appartenance du conseiller TFE, un premier diagnostic est généralement réalisé afin d'évaluer le niveau de maturité export de l'entreprise, ses capacités internes et ses objectifs de développement. À l'issue de cette phase de diagnostic, un plan d'accompagnement est proposé et combine plusieurs types de services : information sur les marchés étrangers, appui à la prospection, participation à des opérations collectives, mise en relation avec des acheteurs ou partenaires locaux, ou encore solutions de financement adaptées aux projets export. L'entreprise est alors orientée vers les dispositifs les plus pertinents. Le suivi du projet est ensuite assuré de manière coordonnée, avec un principe de continuité de l'accompagnement entre les acteurs. L'entreprise peut ainsi mobiliser successivement ou simultanément plusieurs opérateurs sans avoir à réitérer l'ensemble de ses démarches.

Le déploiement opérationnel du guichet unique est encourageant mais demeure inégal sur le territoire national. Plusieurs entrepreneurs auditionnés ont ainsi fait état de difficultés d'orientation au niveau local, révélant une coordination encore insuffisamment aboutie entre les différents acteurs et une chaîne d'accompagnement éclatée ou lente.

Proposition : Approfondir la logique de guichet unique au niveau local et mettre impérativement en avant cette organisation dans les opérations de communication.

L'approche par verticales sectorielles, selon la terminologie de Business France, semble également faire défaut à certaines structures, compliquant la compréhension des projets et l'adéquation des outils proposés.

(1) *Données Business France, 2026.*

Proposition : Renforcer la spécialisation des conseillers internationaux de la TFE ainsi que le recrutement d'experts sectoriels et géographiques.

Plus largement, la multiplicité des acteurs se traduit encore trop souvent par la poursuite d'intérêts particuliers, que ce soit en termes de visibilité ou de résultats financiers. À titre d'exemple, certaines fédérations ont récemment relevé un imbroglio sur la gestion de la communication du sommet *Africa Forward* ⁽¹⁾ entre Bpifrance et Business France. Cette logique de fonctionnement en silos entretient également une confusion entre les performances des opérateurs, souvent jugées satisfaisantes, et les résultats du commerce extérieur, qui demeurent plus contrastés.

Au niveau des administrations, les rapporteuses ont également perçu un malaise concernant la répartition des tâches et la plus-value de certaines directions dans le pilotage de l'action publique en faveur de l'internationalisation des entreprises. À ce titre, la direction de la diplomatie économique du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères apparaît particulièrement effacée. Sa complémentarité avec la direction générale du Trésor du ministère de l'Économie et des Finances demeure limitée et insuffisamment lisible. L'absence de retours écrits aux sollicitations des députés par cette direction du Quai d'Orsay est, à cet égard, symptomatique d'un positionnement institutionnel dont les missions et la contribution au soutien des entreprises à l'international restent encore à clarifier.

Proposition : Mettre fin au fonctionnement en silos des acteurs publics de l'export en précisant les responsabilités de chacun et en renforçant le pilotage administratif de la diplomatie économique.

Enfin, si un site internet TFE ⁽²⁾, dédié et à destination des entreprises, existe pour les aiguiller dans leurs premières démarches, il apparaît largement méconnu des PME et ETI. Les rapporteuses ont par ailleurs constaté que ce site n'apparaît pas spontanément en tête des résultats obtenus sur un moteur de recherche, contribuant ainsi à sa faible visibilité.

Proposition : Améliorer le référencement sur internet du site de la TFE afin qu'il apparaisse en premier lors d'une recherche internet.

*

* *

(1) *Le sommet Africa Forward, organisé les 11 et 12 mai 2026 à Nairobi (Kenya), a réuni des dirigeants politiques et des chefs d'entreprise afin de renforcer les partenariats entre l'Afrique et la France autour de l'innovation et de la croissance.*

(2) <https://www.teamfrance-export.fr/sud/>.

En conclusion, près d'un emploi sur quatre dépend aujourd'hui directement ou indirectement de l'export. Ce chiffre illustre à lui seul l'importance de l'évaluation du plan « Osez l'export ». Les résultats sont au rendez-vous lorsque les moyens sont maintenus dans la durée et orientés vers des objectifs clairement identifiés. À l'inverse, la multiplication des dispositifs sans ciblage suffisant se traduit par une efficacité moindre. Le plan a également été fragilisé par une trajectoire budgétaire contrainte qui a progressivement réduit ses ambitions et son impact.

Au-delà des chiffres, le commerce extérieur français repose avant tout sur un réseau humain particulièrement dense et engagé. Plusieurs milliers d'hommes et de femmes sont ainsi en première ligne à l'étranger pour porter, non seulement les produits, mais aussi les savoir-faire et les valeurs de notre pays. Les Français de l'étranger, engagés au sein des CCIFI, des clubs d'affaires, en tant que CCEF, ou en tant que chefs d'entreprise constituent des relais précieux et se montrent largement disponibles pour accompagner leurs compatriotes et développer des courants d'affaires dans leur pays de résidence.

À ce titre, les rapporteuses encouragent toutes les personnes mobilisées ou intéressées par l'export à renforcer la Team France, comprise ici non comme un slogan ou une bannière mais en tant qu'état d'esprit. Autrement dit, si les Italiens « chassent en meute » et les Allemands « avancent en escadre », la France doit transformer l'image du « village gaulois » en force collective assumée, en arrivant soudée et unie sur les marchés internationaux.

EXAMEN EN COMMISSION

Au cours de sa réunion du 24 juin 2026 à 9 heures 30, la commission a examiné le rapport d'information sur le bilan du plan « Osez l'export ».

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

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

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

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

concurrence se sont également renforcées. Enfin, malgré un certain redressement, notre commerce extérieur demeure déficitaire.

Nous sommes par ailleurs aujourd'hui à mi-parcours de ce dispositif, qui vise à porter le nombre d'entreprises exportatrices de 144 000 à 200 000 d'ici à 2030. Or au fil des auditions, nous nous sommes aperçues que le plan demeurerait relativement méconnu. En réalité, il s'agit davantage d'une bannière regroupant une boîte à outils composée de treize mesures, dont certaines préexistaient, mobilisant de nombreux acteurs de la Team France Export : Business France, la Banque publique d'investissement (Bpifrance), les régions, les chambres de commerce et d'industrie (CCI) ou les services économiques des ambassades, entre autres. Nous sommes donc face à une architecture particulièrement riche, dont la France a le secret, inédite au regard de ce qui existe dans d'autres pays et reconnue pour son professionnalisme. Pour autant, est-elle réellement efficace pour accompagner les PME et les ETI à l'export ? C'est la question que nous avons souhaité traiter avec la plus grande neutralité dans ce rapport, en mettant en lumière les forces et les faiblesses du dispositif, mais surtout en formulant 21 préconisations articulées autour de cinq axes. Car, au terme de cette mission flash, le principal enjeu n'est pas d'empiler les dispositifs mais bien, au contraire, de rendre notre action publique plus lisible, plus efficace et surtout plus stratégique.

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

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

pas de tout réinventer, mais de renforcer ce qui fonctionne ou pourrait fonctionner davantage. J'en prendrai deux exemples.

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

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

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

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

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

Je veux d'abord saluer ce qui fonctionne, car ce serait une erreur de tout remettre en cause. Le VIE fait consensus, puisqu'il compte plus de 11 000 volontaires et que près d'un sur deux est recruté à l'issue de sa mission. Les pavillons France, les événements *Business to Business* ou encore les programmes *Boosters*, qui ont accompagné 240 entreprises en 2025, sont également largement plébiscités. Le programme *L'export commence en France* produisait, lui aussi, des résultats, mais son financement a été revu à la baisse, une erreur que ce rapport propose de corriger. Je souhaite également rendre hommage aux équipes présentes sur le terrain, car j'ai toujours pu constater la qualité et l'engagement des agents de Business France comme de nos services économiques. Le travail réalisé lors du sommet *Africa Forward* de Nairobi, en mai dernier, en constitue une illustration très concrète. Ces femmes et ces hommes accomplissent pourtant leur mission dans des conditions budgétaires que je dois qualifier d'indignes des ambitions affichées par la France, tant les moyens ne sont pas à la hauteur. Business France dispose de 83 millions d'euros en 2026, soit près de quatre fois moins que son homologue

italienne, tandis que plus de 60 % de son budget provient de prestations facturées aux entreprises. Nous ne sommes plus face à un véritable service public de l'export, mais à un opérateur contraint d'assurer lui-même son financement, au risque d'orienter ses efforts vers d'autres priorités que celles dont nous avons besoin. Les régions ont, elles aussi, réduit la voilure, puisque la taxe pour frais de chambre est passée de 1,3 milliard d'euros en 2013 à 500 millions en 2025, tandis que les régions Pays de la Loire et Provence-Alpes-Côte d'Azur ont supprimé leurs budgets consacrés à l'international. Le constat est sans appel : trois ans après le lancement du plan, nous comptons 152 500 entreprises exportatrices et l'objectif de 200 000 entreprises en 2030 apparaît désormais hors d'atteinte. En trois ans, trois ministres se sont succédé, tandis que le portage politique du dispositif s'est structurellement affaibli sous l'effet de l'instabilité gouvernementale. Ce n'est pas un procès, c'est un simple constat.

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

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

Le troisième angle mort concerne nos ambassadeurs. Leur prestige, leur réseau et leur accès à des cercles décisionnels auxquels peu d'acteurs peuvent prétendre doivent être mis au service de nos ETI et de nos PME, et pas seulement de nos grands groupes. Nous proposons donc des mesures simples : assurer leur

présence systématique sur les pavillons France dans leur pays d'affectation, les associer à l'invitation de clients potentiels pour nos PME, rétablir les rencontres de type *speed dating* entre diplomates et entrepreneurs lors des conférences des ambassadeurs à Paris et leur confier, au travers d'une lettre de mission, un rôle clairement identifié d'appui économique. Ces mesures sont simples, peu coûteuses et pourtant encore loin d'être généralisées.

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

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

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

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

Mme Clémentine Autain (EcoS). Je souhaiterais formuler deux remarques sur ce rapport. La première tient au contexte dans lequel nous nous trouvons. Nous sommes en pleine canicule, directement liée au dérèglement climatique, et nous examinons ce matin un rapport intitulé « *Osez l'export* » sans que soit posée, à mes yeux, la question essentielle : que voulons-nous exporter à l'heure où le grand bouleversement du monde met en péril les écosystèmes ? Ce plan *Osez l'export* succède d'ailleurs au plan *Osez l'intelligence artificielle* (IA), alors même que le gouvernement fait totalement abstraction, selon moi, de la consommation considérable d'énergie et d'eau qu'implique l'intelligence artificielle, parmi d'autres problèmes. Nous sommes pourtant au cœur du sujet qui nous préoccupe tout particulièrement aujourd'hui, puisque l'urgence climatique est en train de nous exploser à la figure.

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

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

missions de l'Agence française de développement (AFD) qui est en train de s'opérer, on propose aux diplomates de faire du *speed dating* avec les entreprises, encore de l'anglais. Business France et l'AFD sont en train de transformer les missions de la diplomatie française.

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

Mme Pascale Got, rapporteure. Nous partageons bien sûr ce constat selon lequel nous ne disposons pas aujourd'hui d'une véritable stratégie globale. Même la stratégie actuellement mise en œuvre se construit davantage au fil des circonstances que dans le cadre d'une vision d'ensemble. Nous avons d'ailleurs souligné que la succession des ministres, chacun ayant sa propre approche, ainsi que l'existence d'une organisation particulièrement éclatée, où les différents acteurs fonctionnent largement en silo, ne favorisent pas l'élaboration d'une stratégie cohérente. La seule stratégie d'ensemble actuellement affichée, avec une véritable projection dans le temps, est celle de France 2030. C'est précisément la raison pour laquelle nous demandons, dans ce rapport, qu'une stratégie nationale soit définie. Dès lors, lorsque j'entends que l'on s'orienterait davantage vers un soutien aux grands groupes qu'aux PME et aux start-up, qui sont justement susceptibles d'investir des filières plus stratégiques et davantage tournées vers les enjeux environnementaux, je crains que, si cette orientation était définitivement retenue par le ministre, elle n'aille pas dans le sens que vous appelez de vos vœux. On le constate d'ailleurs en Inde : en dehors des grands groupes présents dans les secteurs de l'aéronaval et de l'automobile, nous sommes peu présents dans des domaines qui font pourtant la valeur ajoutée de la France en matière de technologie et de science. Nous accusons donc un certain retard sur ce plan, ce qui explique les préconisations que nous formulons.

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

Mme Amélia Lakrafi, rapporteure. En réalité, nous disons la même chose : il existe un déficit de pilotage et, qui dit déficit de pilotage, dit absence de stratégie. D'ailleurs, si je ne me trompe pas, le mot « *stratégie* » apparaît quatorze fois dans le rapport. Aujourd'hui, il n'existe pas de stratégie spécifique pour les PME, distincte de celle destinée aux grands groupes. Lorsque nous appelons de nos vœux un véritable pilotage stratégique, nous entendons par là la définition de ce que nous voulons vendre, des marchés sur lesquels nous souhaitons nous positionner,

ainsi que des zones géographiques prioritaires en fonction de nos expertises et de nos savoir-faire. J'ai le sentiment que l'on s'oriente progressivement vers un abandon de ce plan au profit des grands groupes, alors même que nous disposons de petites entreprises et d'artisans dont les savoir-faire très spécifiques peuvent être particulièrement recherchés à l'autre bout du monde. Je suis convaincue que nous pouvons avancer collectivement sur ce sujet, à condition qu'il existe un véritable pilotage.

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

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

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

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

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

Mme Amélia Lakrafi, rapporteure. J'en ai effectivement entendu parler mais, au cours de nos différentes auditions, je n'ai pas eu le sentiment que cette réflexion constituait une priorité. C'est d'ailleurs bien dommage, car cela rejoint directement la question qui vient d'être posée : que voulons-nous vendre, où

voulons-nous le vendre et en tenant compte de quel environnement ? C'est précisément l'un des constats que nous formulons dans ce rapport.

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

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

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

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

M. Jean-François Portarrieu (HOR). Dans la conclusion de votre rapport, vous insistez sur l'importance de l'état d'esprit dans l'efficacité des dispositifs d'accompagnement à l'export. Vous prenez l'exemple des Italiens qui « *chassent en meute* » et des Allemands qui « *avancent en escadre* », pour souligner que la

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

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

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

S'agissant de notre difficulté à « *chasser en meute* », le constat est malheureusement bien réel et les entreprises nous le rappellent régulièrement. Je pense notamment à un projet de barrage en Éthiopie, représentant plusieurs centaines de millions d'euros, sur lequel deux grands groupes français étaient en concurrence. Les autorités éthiopiennes s'en étonnaient et nous demandaient

pourquoi nous ne présentons pas une offre commune. Ce type de situation demeure malheureusement beaucoup trop fréquent.

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

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

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

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

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

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

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

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

Il est également indispensable de formaliser les partenariats avec les acteurs économiques, notamment privés, qui se révèlent, dans certains pays, plus efficaces que les dispositifs publics. Nous proposons ainsi d'organiser un partenariat structuré avec les CCEF et les OSCI, afin que chaque région puisse s'appuyer sur un partenaire privilégié disposant d'une connaissance approfondie de son marché.

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

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

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

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

prestations qu'elle commercialise. Chacun cherche ainsi à préserver son périmètre d'intervention et à garantir sa propre pérennité.

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

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

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

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

Je prendrai un exemple. Nous disposions auparavant d'une industrie verrière de très grande qualité, reconnue pour son savoir-faire. Aujourd'hui, cette filière est en difficulté et ne bénéficie plus du soutien nécessaire. Nous avons

pourtant obtenu, au niveau européen, la possibilité d'apporter un soutien à notre industrie verrière, mais la transposition de cette faculté dans notre droit national a été refusée par le premier ministre. Dans ces conditions, il ne faut pas s'étonner que nous rencontrions des difficultés à exporter. Cette situation vaut sans doute également pour d'autres secteurs industriels.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Je reviens sur ce Conseil stratégique de l'export et sur l'évaluation, qui est pour nous très importante. Outre le fait qu'il est compliqué d'atteindre les objectifs quand on promet 120 millions d'euros pour le plan *Osez l'export* et qu'on en donne finalement beaucoup moins, il est essentiel d'évaluer les dispositifs que l'on finance. Sans évaluation, on ne sait pas s'ils sont utiles et s'ils permettent de transformer des primo-exportateurs en exportateurs pérennes. Par exemple, une

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

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

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

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

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

de crise que nous connaissons tous, ce sont les réseaux privés francophones qui maintiennent le lien économique avec la France, les acteurs publics ne pouvant y exercer pleinement leur action.

C'est pourquoi nous proposons, dans nos recommandations, de désigner un réseau référent sur chaque marché prioritaire. Il pourrait s'agir d'une CCIFI, d'une chambre de commerce ou encore d'un club d'affaires. Dans certaines grandes villes, il existe de petits réseaux d'affaires francophones, bien identifiés par les ambassadeurs, mais qui sont très rarement mobilisés. Notre proposition consiste donc à offrir aux PME un interlocuteur unique, non pas en créant un dispositif supplémentaire, mais en structurant et en formalisant des réseaux qui existent déjà.

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

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

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

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

J'en viens au problème structurel. La France a construit son modèle de commerce extérieur autour des grandes entreprises. L'Allemagne, comme l'Italie, a, pour sa part, structuré le sien autour des ETI. Nous avons longtemps compté sur nos grands groupes pour entraîner dans leur sillage les petites et moyennes entreprises, mais cette logique ne fonctionne plus, soit parce que ces groupes ont

absorbé les PME, soit parce qu'ils préfèrent s'appuyer sur des entreprises déjà implantées localement. À mes yeux, si nous voulons réellement progresser à l'export, il faudra donc s'attaquer à cette organisation structurelle et accepter de changer profondément de modèle. Nous sommes également confrontés à une difficulté de connaissance de nos entreprises exportatrices. Il est souvent avancé que la France compte 140 000 entreprises exportatrices et que l'objectif est de porter ce nombre à 210 000. En réalité, ce chiffre ne correspond pas à 140 000 entreprises exportant durablement chaque année. Il intègre aussi des opérations ponctuelles : une entreprise qui vend une seule fois ses compotes lors d'un salon est comptabilisée comme exportatrice. Cela ne traduit donc pas une activité pérenne et révèle l'absence de suivi, d'accompagnement et même d'identification précise de ces entreprises.

Nous sommes, enfin, confrontés à un problème de gouvernance puisque depuis 2022, cinq ministres se sont succédé au commerce extérieur. Certes, ce quinquennat a été particulier, mais une telle instabilité ne permet pas de conduire une politique cohérente. Nous connaissons certains de ces ministres et savons leur implication. On ne peut notamment pas reprocher à Laurent Saint-Martin de méconnaître ces sujets. Pourtant, il n'est resté en fonction que quelques mois, ce qui est insuffisant pour engager une action de fond. De la même manière, alors même qu'il avait dirigé Business France, il n'a pu que constater et accompagner la diminution des crédits alloués à cet opérateur.

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

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

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

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

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

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

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

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

On peut naturellement considérer que nous manquons d'une stratégie d'ensemble, et je partage l'idée qu'un cadre est nécessaire. Pour autant, il ne faudrait pas que cette recherche de cohérence se traduise par une remise en cause de la liberté

d'entreprendre. Tout l'enjeu consiste à trouver un équilibre. Nous ne sommes pas dans un système où tout devrait être dirigé de manière hégémonique au risque de décourager l'initiative économique. Les approches monolithiques ne correspondent plus à la réalité et il nous faut au contraire définir un cadre clair tout en préservant la liberté indispensable au développement des entreprises.

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

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

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

L'accès à des marchés plus spécialisés est désormais envisagé, notamment dans le contexte des accords en cours de négociation entre l'Union européenne et l'Inde, qui devraient permettre de réduire les droits de douane et de simplifier un certain nombre de procédures administratives. L'accord a été engagé, mais son contenu reste encore à préciser et les premières orientations devraient être connues à partir du mois de juillet.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ma question est donc simple : comment faire pour que les préconisations récurrentes en matière d'ouverture aux étudiants étrangers ne se fracassent pas sur la réalité de la politique d'accès à notre pays et à l'enseignement supérieur ?

M. Lionel Vuibert (NI). Je voudrais revenir très brièvement sur la question de la complexité et du manque de lisibilité de notre système d'accompagnement à l'export. Nous constatons à chaque rapport consacré à ce sujet qu'il existe une multiplicité d'acteurs et de dispositifs, au point qu'il devient particulièrement difficile de s'y retrouver. Selon vous, s'il ne devait y avoir qu'un seul interlocuteur, un seul chef de file, lequel devrait-il être ? Faudrait-il, par exemple, distinguer un interlocuteur dédié aux grands groupes, si tant est qu'ils en aient réellement besoin, et un autre spécifiquement chargé d'accompagner les petites entreprises ?

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

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

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

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

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

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

Mme Pascale Got, rapporteure. Pour répondre à M. Alain David, il existe effectivement un paradoxe entre la volonté de développer une culture de l'export, qui suppose notamment de s'appuyer sur de jeunes diplômés, et l'augmentation des droits d'inscription appliqués aux étudiants étrangers. Cette orientation ne paraît pas particulièrement cohérente. L'exemple de l'Allemagne est, à cet égard, éclairant, puisqu'elle accueille, par exemple, plus de 492 000 étudiants étrangers. Tous les témoignages que nous avons recueillis, notamment à propos de l'Inde, montrent que

cette politique contribue au développement de ses marchés à l'international. En effet, les étudiants étrangers qui ont été formés en Allemagne conservent souvent des liens avec ce pays et, lorsqu'ils accèdent à des fonctions dans le monde économique, ils sont naturellement susceptibles d'orienter les relations d'affaires vers le pays dans lequel ils ont étudié.

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

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

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

Cette question renvoie directement à la troisième proposition que nous avons évoquée : comment mieux articuler l'action des acteurs publics et celle des acteurs privés ? Les conseillers économiques des ambassades accomplissent, pour certains, un travail remarquable, mais ils ne connaissent peut-être pas suffisamment

les réseaux privés ou ne travaillent pas assez étroitement avec eux. Nous disposons pourtant d'un tissu de réseaux économiques qui existent parfois depuis plus de trente ans. Je pense notamment à la Conférence permanente des chambres consulaires africaines et francophones (CPCCAF), qui facilite considérablement le travail de terrain, mais aussi au Groupement du patronat francophone (GPF), à l'Alliance des patronats francophones, aux CCIFI ou encore aux nombreux clubs d'affaires privés présents en Afrique. Toutes ces structures accomplissent un travail souvent discret, mais essentiel, et demeurent insuffisamment connues et insuffisamment mobilisées.

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

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

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

Si nous voulons continuer à progresser dans un contexte de contraintes budgétaires, il faudra s'interroger sur les acteurs qui sont déjà présents sur le terrain afin de recentrer les compétences et de mieux répartir les missions. Je reviens une nouvelle fois aux exemples allemand et italien. Leurs organisations présentent certes des différences, mais elles reposent toutes deux sur une architecture relativement simple : une véritable stratégie, un financeur, une banque et des relais territoriaux clairement identifiés. Lorsque je parle des régions, chacun peut naturellement avoir sa propre conception de leur rôle, mais l'essentiel est qu'il

existe, dans chaque territoire, un interlocuteur clairement identifié. Il faut donc déterminer, territoire par territoire, quel est l'acteur le plus pertinent pour accompagner les entreprises. Je suis convaincue que si nous mettions réellement en œuvre ce triptyque, nous gagnerions à la fois en efficacité, en lisibilité et en rationalisation, ce qui nous permettrait d'avancer plus rapidement.

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

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

ANNEXE N° 1 : LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LES RAPPORTEURES

En France

- M. Nicolas Forissier, ministre délégué auprès du ministre de l'Europe et des affaires étrangères, chargé du commerce extérieur et de l'attractivité ;
- M. Louis Margueritte, directeur général de Business France ;
- M. Benoit Trivulce, directeur général par intérim, directeur général délégué en charge de la stratégie et des ressources, Business France ;
- M. Didier Boulogne, directeur général délégué en charge de l'export, Business France ;
- Mme Florence Lilti, cheffe de cabinet, Business France ;
- M. Olivier Vincent, directeur exécutif en charge de l'export, Bpifrance ;
- M. Hugues de Franclieu, sous-directeur du commerce extérieur et de la coopération économique (COMECO), direction de la diplomatie économique, ministère de l'Europe et des affaires étrangères ;
- Mme Fany Robin, adjointe au sous-directeur COMECO, direction de la diplomatie économique, ministère de l'Europe et des affaires étrangères ;
- M. Stéphane Fratacci, directeur général de la CCI Paris Île-de-France ;
- M. Pierre Mongrué, directeur général adjoint de la CCI Paris Île-de-France, en charge de l'international ;
- M. Florent Belleteste, directeur international de CCI France ;
- M. Paul Teboul, chef du service des affaires bilatérales, de l'internationalisation des entreprises et de l'attractivité, direction générale du Trésor, ministère de l'économie des finances et de la souveraineté industrielle, énergétique et numérique ;
- Mme Marion Paradisi-Coulouma, cheffe du bureau « Business France et Partenaires de l'exportation », direction générale du Trésor, ministère de l'économie des finances et de la souveraineté industrielle, énergétique et numérique ;
- M. Olivier Schiller, vice-président du Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (METI) ;
- Mme Florence Naillat, déléguée générale adjointe du METI ;
- M. Philippe Gautier, directeur général du Mouvement des entreprises de France International (MEDEF International) ;
- Mme Stéphanie Tison, directrice-adjointe international du Mouvement des entreprises de France (MEDEF) ;
- M. Franck Choisne, président de la commission internationale de la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) ;

- Mme Béatrice Brisson, directrice des affaires européennes et internationales de la CPME ;
- M. Julien Toueille, directeur de l'agence de l'alimentation Nouvelle-Aquitaine ;
- Mme Frédérique Charpenel, conseillère régionale Nouvelle-Aquitaine déléguée à l'international ;
- M. Philippe Racineux, chargé de mission export et actions internationales, Conseil régional Nouvelle-Aquitaine ;
- M. Augustin Bonniol, co-président de la fédération des opérateurs spécialisés du commerce international (OSCI) ;
- M. Constant Marandel, président du groupe E.A.S.Y ;
- M. Jean-Yves Mas, cogérant, Parallele 45 ;
- M. Jamel Djeghidel, directeur général, Naulum Solutions.

Déplacement en Inde (17 au 22 mai 2026)

À Delhi (18 au 19 mai)

- M. Thierry Mathou, ambassadeur de France en Inde ;
- M. Philippe Orenes, premier conseiller, ambassade de France en Inde ;
- Mme Estelle David, directrice de la zone Asie du Sud, Business France Inde ;
- Mme Axelle Blanchard, attachée économique en charge de l'industrie, des services et du numérique, adjointe au chef du service économique régional, ambassade de France en Inde ;
- Mme Lise Breuil, directrice de l'agence française de développement (AFD) en Inde ;
- Mme Payal S. Kanwar, directrice générale de la chambre de commerce et d'industrie France-Inde (IFCCI) ;
- M. Manish Sardana, directeur général Asie du Sud, Vygon ;
- M. Alexandre Tosan, responsable du développement commercial Inde, Roxel ;
- M. Manu Bishnoi, directeur général Inde, Mexens ;
- M. Ashish Jha, directeur général Inde, Nuvia ;
- M. Soumendra Banerjee, vice-président en charge des opérations commerciales, Geoquest Vinci construction ;
- M. Darpan Jain, sous-secrétaire, ministère du commerce et de l'industrie indien, négociateur dans le cadre des pourparlers relatifs à l'accord commercial entre l'Union européenne et l'Inde ;

À Bangalore (20 au 21 mai)

- M. Marc Lamy, consul général de France à Bangalore ;
- M. Marc Vial-Montpellier, directeur du bureau Business France à Bangalore ;
- Mme Annie Biro, conseillère économique, service économique régional pour l'Inde et l'Asie du Sud ;
- M. David Zygier, directeur d'usine, société Wipro Lauak India ;
- M. Jean-Daniel Dor, directeur général Inde, Sonarome ;
- M. Nicolas Pobeau, président, Recaero ;
- Mme Fabienne Dupuis, directrice des opérations en Inde, Recaero ;
- M. Frédéric Rey, directeur des ventes, Dunasys ;
- Mme Elisa Khetty, vice-présidente des conseillers du commerce extérieur de la France (CCE) en Inde, directrice régionale Inde, Nexteam ;
- M. Rachid Salhi, CCE en Inde, coordinateur technique, Technip Energies ;
- M. Alexandre Correia, CCE en Inde, directeur d'Aeroline India, Sopra Steria India ;
- Mme Maud Lebars, CCE en Inde, directrice Asie du Sud, Omnes Education ;
- M. Émilien Coquard, CCE en Inde, directeur général, The scalers ;
- M. Franck Barthelemy, CCE en Inde, marchand d'art, Nogaya home deco ;
- M. Stéphane Deblasie, CCE en Inde, directeur général, Renault group India ;
- M. Nathan Dubois-Stora, directeur régional Inde du Sud, Ultraconfidentiel ;
- M. Tanguy Meshaka, VIE, chef de projet, Airbus India private limited ;
- M. Gaël Bourroux, VIE, ingénieur services techniques – fiabilité, Airbus India private limited ;
- M. Timothée Cratere, VIE, acheteur stratégique chez Airbus India private limited
- M. Timothée Meurisse, VIE, ingénieur en gestion de projets et optimisation des processus chez Airbus India private limited ;
- M. Theo Hafsaoui, VIE, ingénieur logiciel, Airbus India private limited ;
- M. Titouan Kühn, VIE, responsable de la mobilité internationale Airbus India private limited
- Mme Charlotte Bienes, VIE, coordinatrice produit digital Airbus India private limited ;
- M. Léo Zappulla, VIE, chargé de ressources humaines, Airbus India private limited ;
- M. Grégoire Dethune, VIE, responsable lancement nouveaux produits, Continental automotive components India private limited ;
- M. Corentin Ausset, VIE, commercial, Dunasys ;
- Mme Jeanne Schmucki, VIE, chargée de veille – intelligence technologique, Saft India ;

- M. Adityan Deiva, VIE, business developer, Saft India ;
- M. Émeric Solomé, VIE, responsable produit, Skills outsourcethink private limited ;
- Mme Mathilde Godet, VIE, business consultant, Sopra Steria India ;
- M. Timothée Daban, VIE, business consultant, Sopra Steria India;
- M. Léo Castaing, VIE, responsable de projet industriel, Thales India private limited ;
- M. Manjunath Vg, vice-président du vignoble Grover Zampa.