

Rapport
sur
la réforme du C.F.C.E., du C.F.M.E. et de l'A.C.T.I.M.

12 juin 1996

Mission confiée par le Premier Ministre

à

Monsieur Jean-Claude KARPELES
Président de l'A.C.T.I.M.

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION	4
2. LA DYNAMIQUE DE LA REFORME : UN PROJET D'ENTREPRISE DANS LE CADRE D'UNE AMBITION NATIONALE	5
2.1 L'OBJECTIF : LA FUSION DES TROIS ORGANISMES	5
2.2 LA METHODE : UNE DEMARCHE VOLONTAIRE EN DEUX ETAPES	5
2.2.1 <i>Un groupement d'intérêt public jusqu'au 31.12.1998</i>	5
2.2.1.1 <u>Pourquoi pas une fusion immédiate?</u>	5
2.2.1.2 <u>Les premiers effets de la réforme, dès l'automne 1996</u>	6
2.2.2 <i>Le rapprochement C.F.M.E./A.C.T.I.M -avant le premier janvier 1997-, un des éléments de la réussite de la fusion définitive</i>	7
2.3 STRUCTURES ET ORGANIGRAMMES	7
2.3.1 <i>Le G.I.P., structure partenariale de coordination</i>	7
2.3.1.1 <u>Une équipe opérationnelle restreinte</u>	7
2.3.1.2 <u>Des organes de direction réduits associant les personnels et les partenaires institutionnels</u>	8
2.3.1.2.1 <i>Une assemblée générale représentative d'un dispositif partenarial</i>	8
2.3.1.2.2 <i>les autres organes de direction</i>	8
2.3.1.2.3 <i>Le Comité exécutif</i>	8
2.3.2 <i>Des organigrammes évolutifs définis en étroite collaboration avec les personnels</i>	9
2.4 LA MISE EN OEUVRE DE LA REFORME ET LE PROJET D'ENTREPRISE	10
2.5 UN CALENDRIER DYNAMIQUE	10
2.6 LE NECESSAIRE REGROUPEMENT PHYSIQUE DES SERVICES	11
3. LE NOUVEL ORGANISME ET SES MISSIONS	12
3.1 LE GROUPEMENT D'INTERET PUBLIC (G.I.P.), STRUCTURE DE COORDINATION.....	12
3.2 UNE MISSION PRINCIPALE POUR LE POLE INFORMATION : DEVENIR L'UN DES PILIERS DU SYSTEME FRANÇAIS D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE	13
3.2.1 <i>La nécessaire diversification des sources d'information</i>	13
3.2.2 <i>Diffuser l'information pour répondre aux besoins spécifiques des utilisateurs</i>	13
3.2.3 <i>L'accélération du programme "Réseau interactif d'informations internationales "</i>	14
3.2.3.1 <u>L'adaptation du catalogue de l'actuel C.F.C.E.</u>	14
3.2.3.2 <u>La consolidation des acquis</u>	15
3.2.3.3 <u>Le programme R3i (réseau interactif d'informations internationales) : un service novateur répondant à la demande des entreprises</u>	15
3.3 LA CONSTITUTION D'UN VERITABLE POLE PROMOTION AUTOUR DE L'A.C.T.I.M ET DU C.F.M.E.	16
3.3.1 <i>Les manifestations économiques à l'étranger</i>	16
3.3.1.1 <u>Un constat : la baisse tendancielle des moyens alloués par l'Etat</u>	16
3.3.1.2 <u>Un objectif : le renforcement des liens avec les partenaires</u>	17
3.3.1.3 <u>Une conséquence : un programme d'actions plus conforme aux attentes des entreprises</u>	18
3.3.2 <i>La coopération technique et industrielle</i>	19
3.3.2.1 <u>Un constat : des prestations d'amont adaptées aux P.M.E.-P.M.I. et aux exportateurs confirmés</u>	19
3.3.2.2 <u>Des axes de développement jouant sur la complémentarité</u>	20
4. LES RELATIONS DU NOUVEL ORGANISME AVEC LES PARTENAIRES : UN PARTENARIAT BASE SUR LA COMPLEMENTARITE	22

4.1 LE PARTENARIAT, PRINCIPE MAJEUR DE L'ACTION DU NOUVEL ORGANISME.....	22
4.1.1 Les contrats d'objectifs.....	22
4.1.2 Vers une meilleure programmation.....	22
4.2 LES RELATIONS AVEC LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES	24
4.3 LES RELATIONS AVEC LE RESEAU CONSULAIRE	25
4.3.1 L'annuaire FRANCETELEXPORT, base possible du futur fichier central des entreprises	26
4.3.2 La poursuite du partenariat au sein de l'A.U.D.I.T.E.....	26
4.3.3 Guichets d'accueil actif et centres régionaux de documentation internationale.....	27
4.3.3.1 La notion de guichet d'accueil actif.....	28
4.3.3.2 Les centres régionaux de documentation internationale (C.R.D.I.).....	29
4.4 LES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITES TERRITORIALES.....	30
4.5 LES RELATIONS AVEC LES AUTRES PARTENAIRES INSTITUTIONNELS.....	31
4.5.1 Les relations avec les Administrations.....	31
4.5.2 Les relations avec les Conseillers du Commerce Extérieur de la France.....	34
4.5.3 Les relations avec les Chambres de Commerce Françaises à l'étranger.....	34
4.5.4 Les relations avec la C.O.F.A.C.E.....	35
4.5.5 La nécessaire clarification des relations entre les P.E.E. et le nouvel organisme.....	35
5. CONCLUSION.....	36
6. ANNEXES	38
6.1 PLAN DETAILLE DU RAPPORT D'ETAPE (JANVIER 1996).....	38
6.2 PROBLEMATIQUE DE LA FACTURATION.....	42
6.3 PROJET D'ARTICLE DE LOI PORTANT CREATION D'UNE CATEGORIE DE GROUPEMENT D'INTERET PUBLIC	44
6.4 PROPOSITION DE CONVENTION CONSTITUTIVE	45
6.5 NOUVEAU DISPOSITIF D'APPUI AU COMMERCE EXTERIEUR.....	57
6.6 PROPOSITION D'ORGANIGRAMME G.I.P./STRUCTURE DE DEPART.....	58
6.7 PROPOSITION D'ORGANIGRAMME POLE PROMOTION - PHASE INTERMEDIAIRE.....	59
6.8 PROPOSITION D'ORGANIGRAMME POLE INFORMATION - PHASE INTERMEDIAIRE.....	60
6.9 PROPOSITION DE STRUCTURE CIBLE.....	61
6.10 ETUDES CONDUITES PAR DES CABINETS SPECIALISES.....	62
6.11 PROCESSUS PROPOSE POUR UNE MEILLEURE CONSULTATION DES PARTENAIRES ET POUR L'ELABORATION DU PROGRAMME OFFICIEL DU G.I.P.....	63
6.12 CONTRATS D'OBJECTIFS AVEC LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES	64
6.13 EXEMPLE DE MATRICE PAYS/PRODUIT OU SERVICE DECLINABLE.....	65
6.14 CONTRIBUTION DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES	66
6.15 PROPOSITIONS POUR UN MEILLEUR FONCTIONNEMENT DES CENTRES REGIONAUX DE DOCUMENTATION INTERNATIONALE.....	67
6.16 PROPOSITIONS POUR UN NOUVEAU CONTRAT D'OBJECTIFS P.E.E./G.I.P.....	68
6.17 L'ETAT DES LIEUX ET LES RESULTATS 1995	69
6.18 LES CHIFFRES-CLES	70
6.19 PERSONNES RENCONTREES OU CONSULTEES DANS LE CADRE DE LA MISSION	72

1. Introduction

Les nombreuses consultations menées depuis la remise au Premier Ministre du rapport d'étape¹ sur la réforme des organismes d'appui au commerce extérieur ont permis de valider les premières orientations proposées dès janvier 1996.

Des séances de travail ont, en effet, été organisées en Province et à Paris. Elles ont été l'occasion d'un dialogue constructif avec plus de 250 entreprises originaires des régions Midi-Pyrénées, Nord-Pas-de-Calais, Rhône-Alpes et avec les partenaires institutionnels que sont le réseau consulaire, les organisations professionnelles, les conseillers du commerce extérieur, les collectivités territoriales, certaines administrations et les Postes d'expansion économique.

La démarche retenue a volontairement privilégié la logique de la demande. Elle a mis en lumière la nécessaire évolution du dispositif d'appui qui n'a pas encore suffisamment adapté ses prestations aux besoins des entreprises petites et moyennes, toujours plus nombreuses à être confrontées aux difficultés pratiques inhérentes à une compétition accrue dans la conquête des marchés étrangers.

La volonté de réforme qui anime aujourd'hui l'ensemble des acteurs du dispositif d'appui est donc une chance qu'il convient de saisir. Un consensus fort existe, en effet, pour réaffirmer :

- l'utilité, voire le caractère incontournable du maintien d'un dispositif de soutien public en France, fortement articulé sur le réseau de l'Expansion Economique à l'Etranger² et dont la mission, légitimée par l'impératif du développement international des entreprises, devra en tout état de cause rester relativement large,
- la nécessité, dans un environnement budgétaire difficile rendant indispensable une contraction des frais de structures³, de concentrer l'effort public sur les missions d'intervention essentielles, en termes d'effet d'entraînement ou de nature a priori régaliennes,
- l'intérêt qu'il y aurait à redéfinir les règles de partenariat entre tous les acteurs du dispositif d'appui pour valoriser leurs compétences respectives et tirer bénéfice de leur complémentarité,
- leur désir d'être mieux associés soit en étant partie prenante dans le nouvel organisme, soit en participant, par le biais de conventions d'objectifs, à la définition ou à la validation des nouvelles structures ou approches telles que les guichets d'accueil actif, les matrices de programme ou l'élaboration d'un nouveau catalogue de prestations.

La fusion du C.F.C.E, de l'A.C.T.I.M et du C.F.M.E, préconisée dans le rapport d'étape semble donc bien répondre au besoin de clarification et de simplification ressenti non seulement par les entreprises utilisatrices, mais aussi par les partenaires institutionnels.

Le présent document s'attache à proposer une démarche pragmatique mais dynamique pour la mise en oeuvre de la réforme (2e partie), précise ce que pourraient être les missions du nouvel organisme (3e partie) et ses rapports avec les autres acteurs du dispositif d'appui au commerce extérieur (4e partie).

¹ plan détaillé joint (Cf. 6.1).

² s'il est entendu que la question des rapports entre le futur organisme et les P.E.E. ne relève pas du présent rapport, il convient néanmoins de souligner à quel point cet aspect se retrouve inévitablement au centre de toutes les réflexions engagées avec les partenaires institutionnels. Ces derniers ne sauraient en effet concevoir que leur engagement se limite au débat sur les organismes sans poser explicitement la question de l'articulation sur le réseau de l'Expansion Economique, il en va bien entendu de même en ce qui concerne le réseau des D.R.C.E.

³ sans être toujours en mesure de conforter leur position par des chiffres précis, de nombreux interlocuteurs ne se privent cependant guère de souligner, d'une part les disparités, réelles ou apparentes, entre l'effort public français et celui de nos principaux concurrents européens (en n'incluant sans doute pas dans leur argumentaire le montant des procédures C.O.F.A.C.E.), d'autre part le poids réduit des dotations apportées aux organismes dès lors qu'il est rapporté à l'excédent de la balance commerciale.

2. La dynamique de la réforme : Un projet d'entreprise dans le cadre d'une ambition nationale

Le rapport d'étape proposait dans le cadre d'une ambition nationale - la mobilisation des entreprises françaises à l'international- la fusion du C.F.C.E., du C.F.M.E. et de l'A.C.T.I.M. en un seul organisme.

Cet objectif a été validé par l'ensemble des acteurs. Une démarche pragmatique mais dynamique devrait permettre de l'atteindre dans des délais rapprochés.

2.1 L'objectif : La fusion des trois organismes

Consultés largement dans le cadre de la rédaction du présent rapport, tous les acteurs se sont accordés pour reconnaître que seule une rationalisation des structures permettrait de mobiliser plus efficacement les entreprises à l'international.

Dès lors la fusion du C.F.C.E., du C.F.M.E. et de l'A.C.T.I.M. en un seul organisme et une meilleure synergie avec les autres partenaires institutionnels, à savoir leur implication directe dans la nouvelle structure, deviennent indispensables.

Certaines difficultés décrites infra (Cf. 2.2.1.1.) ne permettent pas de procéder à une fusion immédiate. Cependant, moins de trente mois devraient être suffisants pour atteindre cet objectif ambitieux.

2.2 La méthode : Une démarche volontaire en deux étapes

Le rapport d'étape remis au Premier Ministre préconisait, avant la fusion complète des trois organismes, deux étapes intermédiaires réalisables avant la fin de l'exercice en cours :

- la création d'un Groupement d'Intérêt Public, intégrant le C.F.C.E. et l'A.C.T.I.M.-C.F.M.E.
- la fusion de l'A.C.T.I.M. et du C.F.M.E. en une association unique

Toutes les études conduites depuis lors ont montré que cette démarche pragmatique semblait être la mieux adaptée aux contraintes de calendrier et à la situation actuelle des trois organismes.

2.2.1 Un groupement d'intérêt public jusqu'au 31.12.1998

Les deux consultations lancées, d'une part, auprès d'un cabinet juridique et, d'autre part, auprès de l'Agence Judiciaire du Trésor pour analyser les avantages et les inconvénients de cette structure juridique ont toutes deux conclu que le G.I.P. représentait la formule la plus cohérente offrant la transition la plus judicieuse vers la fusion.

2.2.1.1 Pourquoi pas une fusion immédiate?

Si la fusion reste l'objectif à atteindre dans les meilleurs délais et en tout état de cause, avant le 01.01.1999, un faisceau de raisons militent en faveur d'une démarche par étapes :

- Si l'on avait seulement pris en compte le statut actuel du C.F.C.E., les tailles respectives des trois organismes, leurs missions fortement empreintes de la notion de service public, le rôle de la tutelle dans leur fonctionnement, les règles comptables et l'importance des subventions de l'Etat dans leur budget respectif, ces différents points auraient très certainement conduit les pouvoirs publics à opter pour une fusion immédiate débouchant sur la création d'un nouvel établissement public.
- Cette création aurait cependant conduit à adopter de nouvelles règles comptables pour des activités aujourd'hui gérées en comptabilité privée, notamment pour les participations françaises à des foires et salons internationaux ou encore pour les prestations proposées par l'A.C.T.I.M., qui ne s'accrochent guère de la règle d'annualité budgétaire.
- Elle aurait aussi entraîné le paiement immédiat de droits de mutation inutiles pour des immeubles qui, à terme et dans le cadre d'une localisation unique, pourraient être vendus mais pour lesquels le processus de dévolution sera, en tout état de cause, complexe (Cf. 2.6.).
- Le budget de l'Etat aurait été, dans ces conditions, sollicité dès 1997 pour compenser le manque à gagner des cotisations (20 MF en 1995) que l'A.C.T.I.M. ne serait plus en mesure de percevoir.
- L'adoption trop rapide de nouvelles règles et de nouveaux barèmes de facturation (Cf. 6.2.) n'aurait pas permis d'évaluer avec soin et précision les effets potentiels sur la clientèle.

Telles sont les raisons pour lesquelles, le recours au Groupement d'Intérêt Public a été privilégié.

2.2.1.2 Les premiers effets de la réforme, dès l'automne 1996

En effet, si le recours au G.I.P. permet d'éviter les inconvénients mentionnés supra, son régime juridique souple présente aussi des avantages non négligeables.

Cette structure de coordination, qui pourrait fonctionner avant la fin de l'année, pour autant que la catégorie "G.I.P.-Commerce International" puisse être créée par la loi dans les prochaines semaines (Cf. 6.3.) et que la convention constitutive (Cf. 6.4.) soit approuvée par le ministre de tutelle selon une procédure accélérée, permettrait, en effet, dès l'automne 1996 :

- le regroupement consensuel au sein d'une même entité d'un établissement public - le C.F.C.E. et de deux personnes morales de droit privé, le C.F.M.E. et l'ACTIM,
- la mise en place rapide des guichets d'accueil actifs souhaités par les entreprises dans la perspective d'une meilleure lisibilité du dispositif,
- la création d'une cellule de programmation commune qui pourrait dès le troisième trimestre de cette année, compléter et achever le processus de programmation 1997,

- la mise en commun de systèmes d'information performants et cohérents,
- l'association immédiate, au sein des organes de direction (assemblée générale et comité exécutif) de tous les partenaires institutionnels, désireux de participer à la mise en place du nouvel organisme,
- l'association des personnels à la définition d'un véritable projet d'entreprise et à l'harmonisation progressive de leurs statuts,
- la préparation graduelle et harmonieuse de la fusion en privilégiant le travail en commun des pôles Information et Promotion, en déclinant les complémentarités et en développant une culture d'entreprise.

2.2.2 Le rapprochement C.F.M.E./A.C.T.I.M -avant le premier janvier 1997-, un des éléments de la réussite de la fusion définitive

Dans le processus vers la fusion, le rapprochement immédiat entre le C.F.M.E. et l'A.C.T.I.M. apparaît tout à fait opportun. Plusieurs raisons le justifient :

- leurs activités et les prestations qu'ils proposent sont fortement complémentaires. Ils réalisent, en effet, tous deux des actions de promotion collective (et à un moindre degré individuelle) des exportations françaises, l'un en amont, l'autre en aval du processus,
- ils ont développé depuis de nombreuses années déjà des procédures régulières de concertation avec les partenaires pour la préparation de leur programme annuel. Celui pour 1997 a d'ailleurs, pour la première fois, été préparé de concert entre les deux organismes,
- ils bénéficient du même statut juridique. Ils sont régis par la loi de 1901 sur les associations,
- ils sont régis selon les mêmes règles comptables.

2.3 Structures et Organigrammes

Dans le souci d'être immédiatement efficace et de proposer aux entreprises des prestations mieux adaptées, plus cohérentes et plus économes de moyens public, de nouveaux organigrammes devront très rapidement être mis en place.

2.3.1 Le G.I.P., structure partenariale de coordination

2.3.1.1 Une équipe opérationnelle restreinte

Le G.I.P. sera animé par une équipe volontairement restreinte pour être efficace (Cf. 6.5. et 6.6.), composée d'agents détachés des trois organismes actuels. Ses missions seront les suivantes :

- l'animation d'un comité de programmation : interface avec les professionnels, composée de "grands sectoriels"⁴, cette cellule préparera les décisions du Comité exécutif,
- la communication autour du nouvel organisme et les relations avec les partenaires institutionnels et les entreprises,
- l'animation de la Médiathèque, du réseau des guichets d'accueil actif et la mise en place du fichier central,
- la préparation de la fusion et le pilotage des groupes de travail (questions immobilières, harmonisation du statut des personnels, schéma directeur des systèmes d'information, prise en compte progressive de la problématique de facturation et communication interne autour du projet de réforme).

2.3.1.2 Des organes de direction réduits associant les personnels et les partenaires institutionnels

2.3.1.2.1 Une assemblée générale représentative d'un dispositif partenarial

Composée de 22 membres, l'Assemblée Générale (Cf. 6.4., article 7) se doit d'être d'ores et déjà représentative de tous les acteurs qui devraient, le 1er janvier 1999, contribuer à la création du nouvel organisme et sans lesquels la réforme ne pourrait être préparée. Outre les membres désignés parmi les conseils d'administration du C.F.C.E, de l'A.C.T.I.M.-C.F.M.E, cette instance devrait pouvoir associer :

- les représentants des personnels
- les partenaires institutionnels suivants :
 - le Président de l'Assemblée permanente des chambres de commerce et d'industrie ou son représentant
 - le Président du C.N.P.F. ou son représentant
 - le Président de la C.G.P.M.E. ou son représentant
 - le Président de la C.C.I.P. ou son représentant
 - le Président du C.N.C.C.E.F. ou son représentant
 - le Président de l'A.P.C.R. ou son représentant

2.3.1.2.2 les autres organes de direction

Outre les Président et Vice-Président, un conseil d'administration et un directeur figurent parmi les organes de direction du G.I.P. Leurs attributions et leur mode de désignation sont précisés (Cf. 6.4.).

2.3.1.2.3 Le Comité exécutif

⁴ Agroalimentaire, biens de consommation, biens d'équipement, biens intermédiaires et services

Un Comité exécutif associe l'ensemble des partenaires du dispositif public. Il se réunit, sur convocation du Président du Conseil d'Administration, aussi souvent que nécessaire.

Instance opérationnelle, elle participe activement au processus de programmation et est associée à la mise en place de la réforme.

Ce Comité est présidé par le Ministre du Commerce Extérieur ou son représentant.

Sa composition est fixée par le règlement intérieur. Le comité exécutif comprendra, dans une proportion qui ne peut être inférieure aux deux tiers de son effectif total, outre les représentants des pouvoirs publics, le président de la Commission de la Production et des Echanges de l'Assemblée Nationale ou son représentant, le président de la Commission des affaires économiques et du plan du Sénat ou son représentant, les présidents de l'A.C.F.C.I., du C.N.P.F., de la C.G.P.M.E., de la C.C.I.P., du C.N.C.C.E.F., de l'A.P.C.R., de la C.O.F.A.C.E., de l'U.C.C.I.F.E. ou leur représentant, un représentant des organismes ayant signé avec le G.I.P une convention d'objectifs.

Ses attributions sont précisées en annexe 6.4., article 11.

2.3.2 Des organigrammes évolutifs définis en étroite collaboration avec les personnels

Si les attentes des entreprises, en matière d'information comme en matière de promotion sont liées à leur secteur d'activité, force est de constater qu'il sera assez difficile, pendant la période transitoire, de mettre en place des organigrammes obéissant à la seule logique sectorielle.

Si la mise en place des deux pôles et d'une structure de coordination pendant la période transitoire impose, dans un souci de plus grande efficacité et d'économies d'échelle, de modifier les organigrammes actuels, elle conduit néanmoins à tenir compte des métiers spécifiques (information, expositions, organisations de colloques et/ou séminaire, etc.).

Dans un souci de rationalisation, des propositions d'organigramme figurent en annexe :

- Structure intermédiaire Pôle Promotion : Cf. 6.7.
- Structure intermédiaire Pôle Information : Cf. 6.8.

Une proposition de structure cible, organisée sur une base sectorielle (Cf. 6.9.) est aussi proposée. Elle devrait permettre d'atteindre les objectifs recherchés et de faire apparaître une simplification effective du dispositif autour de la réalité la plus familière aux entreprises : le secteur d'activité. Elle devrait, en effet, faciliter le contact entre le responsable export d'une entreprise et le nouvel organisme.

Elle a aussi le mérite de correspondre aux organisations adoptées au niveau des partenaires du dispositif.

Il convient bien sûr de préciser qu'il s'agit là de propositions élaborées avec l'aide d'un consultant qui devront être discutées avec les personnels dans le cadre du projet d'entreprise.

2.4 La mise en oeuvre de la réforme et le projet d'entreprise

La mise en oeuvre de la réforme suppose l'implication et la participation active de tous les acteurs concernés. Elle nécessite que les objectifs soient clairement exprimés, compris et partagés par le plus grand nombre. Deux mesures devraient contribuer à faciliter cette démarche : la formulation d'un schéma directeur et la mise en place de groupes de travail de façon à pouvoir très rapidement parvenir à l'adoption d'un plan de changement par étapes.

Après avoir décrit la situation cible et dès lors que les orientations du présent rapport relatives à la mission des départements et l'articulation entre les structures auront été validées par l'autorité politique, il conviendrait de leur donner un caractère opérationnel en demandant à un groupe de pilotage de rédiger un schéma directeur de la réforme.

Obligatoirement synthétique, ce document servirait de support à des groupes de travail communs au C.F.C.E. et à l'A.C.T.I.M.-C.F.M.E. auxquels des contributions écrites seraient demandées de manière à pouvoir très rapidement élaborer un projet d'entreprise, véritable plan de changement global par étapes.

2.5 Un calendrier dynamique

Elément dynamique de tout projet de réforme, le calendrier proposé pourrait être le suivant :

• Troisième trimestre 1996 :

- présentation au Parlement de l'article de loi portant création de la catégorie "G.I.P.-Commerce International "
- consultation des Comités d'Entreprise et convocation des Assemblées Générales de l'A.C.T.I.M. et du C.F.M.E. : proposition de fusion des deux associations avec effet au 1.1.1997
- mise en place du guichet national d'accueil et concertation avec les différents partenaires pour le choix et l'implantation des guichets uniques régionaux
- installation d'un central téléphonique commun
- communication autour de la création du G.I.P.

• Quatrième trimestre 1996 :

- adoption de la convention constitutive du G.I.P. et des statuts
- première réunion des organes de direction
- réunion des groupes de travail
- définition du schéma directeur
- déménagement partiel de certains services de l'A.C.T.I.M. au 10, avenue d'Iéna
- déménagement partiel de certains départements du C.F.M.E. au 14, avenue d'Eylau

• premier semestre 1997 :

- mise en place des nouveaux organigrammes
- élaboration du projet d'entreprise

- **deuxième semestre 1997:**

- première mise en oeuvre du projet d'entreprise

- **premier semestre 1998 :**

- transfert des services fonctionnels au niveau du G.I.P.

- **31.12.1998 :**

- dissolution du G.I.P.

- **01.01.1999 :**

- mise en place de l'organisme unique

2.6 Le nécessaire regroupement physique des services

L'acquisition de nouveaux locaux susceptibles d'accueillir à terme la future entité née du regroupement du C.F.C.E., du C.F.M.E. et de l'A.C.T.I.M. suppose la vente préalable des immeubles du 10, avenue d'Iéna et du 14, avenue d'Eylau.

Les études conduites par un cabinet immobilier et par les services fonciers de la Ville de Paris concluent toutes deux que la réutilisation de ces immeubles est subordonnée à la résolution de questions juridiques relatives au classement des locaux en qualité de bureaux. Ces questions conditionnent actuellement les possibilités de revente.

Cette incertitude, quant aux statuts des immeubles et à l'étroitesse des cibles de clientèles susceptibles d'être intéressées par une acquisition, ne permet pas d'entrevoir un regroupement sur un site unique à court terme.

Ainsi, si un regroupement des services et donc un déménagement rapide sont aussi les conditions d'une réforme réussie, seize à vingt-quatre mois seront très certainement nécessaires pour envisager un déménagement complet.

3. Le nouvel organisme et ses missions

Les études conduites depuis Février 1996 (Cf. 6.10.) ont confirmé l'intérêt du recours au Groupement d'Intérêt Public. Cette structure juridique devrait permettre de parvenir dans les meilleures conditions à une véritable fusion.

Organisée autour de deux pôles , il convient d'en définir les missions.

3.1 Le Groupement d'Intérêt Public (G.I.P.), structure de coordination

Un G.I.P. sera donc constitué pour une durée déterminée jusqu'au 31.12.1998 entre le Centre Français du Commerce Extérieur, l'A.C.T.I.M. et le C.F.M.E. pour :

- recueillir, traiter et diffuser l'information sur les marchés étrangers,
- assurer les interventions de coopération technique, industrielle et économique qui visent à préparer l'action internationale des entreprises françaises en sensibilisant les décideurs et prescripteurs étrangers aux technologies et au savoir-faire français,
- soutenir l'effort d'implantation à l'étranger des entreprises, notamment par la procédure des C.S.N.E. ou la procédure de volontariat qui lui succédera et la coopération industrielle,
- organiser en direct et/ou en coopération avec les organisations professionnelles, les Régions et autres partenaires, les participations officielles ou groupées d'entreprises industrielles, commerciales et artisanales aux foires et salons internationaux ainsi qu'aux manifestations purement françaises,
- favoriser ainsi les exportations françaises et l'implantation économique, commerciale, industrielle française à l'étranger et ce, en collaboration avec les administrations concernées, les collectivités territoriales, les syndicats professionnels, les Chambres de Commerce en France et à l'étranger.

Les services du Groupement seront organisés autour de deux pôles :

- un pôle Information, constitué par l'actuel C.F.C.E., redéployé sur sa mission de centrale d'intelligence économique,
- un pôle Promotion, constitué par l'association C.F.M.E./A.C.T.I.M., consacré à la promotion et à la coopération technique.

3.2 Une mission principale pour le pôle Information : Devenir l'un des piliers du système français d'intelligence économique

L'analyse du fonctionnement du C.F.C.E. telle qu'elle ressort de rapports récents de 1993 et 1994 met en évidence l'hétérogénéité de ses missions.

Le Centre Français du Commerce Extérieur devrait se recentrer sur la mission principale que lui reconnaissent tous les partenaires du dispositif d'appui : celle d'un véritable organisme central d'information sur les marchés étrangers.

Favorisant l'adéquation entre la demande d'information exprimée par les entreprises, celle émanant des organisations professionnelles, du réseau consulaire, des collectivités territoriales, des différents ministères et l'offre d'information provenant non seulement des Postes d'Expansion Economique à l'étranger mais aussi d'autres producteurs publics ou privés, français ou étrangers, le pôle Information organisera en conséquence, la chaîne de l'information.

3.2.1 La nécessaire diversification des sources d'information

Pour tenir compte des attentes exprimées tant par les entreprises que par les partenaires du dispositif d'appui, il devra répondre à un double objectif : le recours à un processus de consultation large (Cf. 6.11.) et la nécessaire diversification de ses sources d'information de façon à maîtriser très rapidement l'amont de son intervention.

Outre les Postes d'Expansion Economique qui continueront à constituer une source privilégiée d'information, une utilisation accrue des banques de données françaises et étrangères, des accords avec les organismes spécialisés, un partenariat avec l'A.C.F.C.I. et la Chambre de Commerce de Paris, la multiplication des contacts avec les opérateurs internationaux devront être encouragés.

L'explosion de la quantité d'informations accessibles et la multiplication des sources rendent encore plus difficile pour l'utilisateur la sélection de l'information utile et l'appréciation de sa fiabilité.

Le professionnalisme des agents de l'actuel C.F.C.E. et leur expertise faciliteront à cet égard une sélection et une validation des informations provenant de sources extérieures au dispositif.

3.2.2 Diffuser l'information pour répondre aux besoins spécifiques des utilisateurs

L'évolution des métiers de l'information conduit à utiliser chaque unité d'information sous de multiples formes pour répondre aux besoins diversifiés des utilisateurs. Il est donc de plus en plus indispensable de pouvoir retrouver des unités d'informations sélectionnées, ce qui implique un très important et rigoureux travail de référencement qui nécessite lui-même un système d'information performant.

L'élaboration de fiches signalétiques sur les « sources d'information et de données » correspond à une réelle demande et apporte une aide précieuse lors de la recherche d'informations.

Le pôle " Information " aura aussi pour mission d'intégrer, d'assembler et d'organiser les informations fragmentées reçues de l'extérieur.

En effet, la demande des entreprises porte de moins en moins sur des informations brutes et parcellaires, mais de plus en plus sur des informations directement utilisables, c'est-à-dire analysées et synthétisées si nécessaire par des experts puis présentées sous forme adaptée aux besoins spécifiques de l'utilisateur (bulletins sectoriels, études de marché multipays, analyses prospectives, grille de veille commerciale et concurrentielle, panels de consommateurs, etc.).

Par ailleurs, les contacts permanents avec les utilisateurs permettront de définir avec eux leurs besoins, phase d'autant plus indispensable qu'en matière d'information les attentes des entreprises justifient d'être définies avec clarté. A ce sujet, on distinguera les catégories d'informations suivantes :

- l'information de base : il s'agit là de l'information de première approche des marchés étrangers, générale et sectorielle, produite pour être diffusée largement et pour faciliter la démarche initiale des entreprises sur des marchés qu'elles n'ont pas encore prospecté.
- l'information ciblée : celle dont le contenu, la forme et le mode de diffusion ont été définis en accord avec le demandeur (entreprise, organisation professionnelle, organisation consulaire) dans le cadre d'un cahier des charges reprenant par exemple : les données spécifiques à un secteur (demande locale, réglementation, accords spécifiques, concurrence, caractéristiques techniques, aspects normatifs, etc.), les flux réguliers d'information (veille concurrentielle, technologique).

3.2.3 L'accélération du programme "Réseau interactif d'informations internationales "

En matière de diffusion d'informations, trois objectifs seront poursuivis : l'abandon de certains produits du catalogue de l'actuel C.F.C.E., la consolidation des acquis et l'accélération du programme R3i.

3.2.3.1 L'adaptation du catalogue de l'actuel C.F.C.E.

Le recentrage de l'actuel C.F.C.E. en un organisme central d'information sur les marchés étrangers devrait conduire, dans un souci de complémentarité et de meilleure utilisation de la ressource budgétaire, à abandonner :

- la production d'informations sur l'offre française (analyse de l'offre française) exercée essentiellement au profit des Postes d'Expansion Economique et qui relève, sauf convention contraire, des organismes professionnels ou des administrations spécifiques concernées.

En effet, s'il est nécessaire que le nouvel organisme ait accès à une connaissance approfondie de ses clients et des entreprises capables de répondre à des demandes étrangères, il n'est pas indispensable qu'il soit, lui-même, le producteur de ces analyses.

Là-encore, une complémentarité avec le réseau consulaire et les organisations professionnelles sera recherchée. A ce sujet, le CD-ROM - FRANCETELEXPORT - produit commun du réseau consulaire et du C.F.C.E. (Cf. rapport d'étape) pourrait utilement être mis à la disposition des Postes d'Expansion Economique.

- l'organisation de missions de repérage à l'étranger pour la rédaction d'études sur un marché étranger déterminé qui relève directement de la vocation des Postes d'Expansion Economique avec lesquels une meilleure programmation sera mise en place. (Cf. 6.11.),
- la fourniture de renseignements de notoriété,
- les travaux d'analyses statistiques qui ne font pas l'objet d'une demande spécifique.

Ces différentes dispositions impliquent un redéploiement du C.F.C.E. sur ses activités prioritaires et par conséquent conduisent à un nouvel organigramme resserré, plus adapté aux nouvelles missions (Cf. 6.8.), cette restructuration pouvant se faire sur appel au volontariat, à la mobilité du personnel et à son reclassement prioritaire dans la fonction publique.

3.2.3.2 La consolidation des acquis

Certaines activités qui correspondent à la mission d'information du nouvel organisme devront être consolidées, telles que:

- ###la diffusion des notes, études, bulletins et lettres d'information des postes d'expansion économique,
- ###la diffusion des opportunités d'affaires sur les marchés étrangers (réseaux de distribution, appels d'offres, etc.) en partenariat avec le réseau consulaire, et en liaison avec les missions à développer de veille économique active des Postes d'Expansion Economique,
- ###l'organisation de conférences en France (journées d'information, points-pays, Club Iéna)
- ###la fourniture de renseignements réglementaires, juridiques, normatifs, etc.

3.2.3.3 Le programme R3i (réseau interactif d'informations internationales) : un service novateur répondant à la demande des entreprises

Si les produits télématiques mis en place par le C.F.C.E. (Ciblexport) sont d'une qualité convenable, il apparaît indispensable aujourd'hui de s'adapter à un environnement en pleine évolution et de susciter un recours accru à une information riche et disponible.

La conception ouverte des systèmes d'information de l'actuel C.F.C.E. permet au dispositif public du commerce extérieur d'être en bonne position sur le marché émergent de "l'information électronique", intégrant les nouvelles technologies de diffusion et inter activité.

En effet, c'est dans ce contexte très évolutif que le réseau du commerce extérieur doit faire évoluer son offre d'information. Il se doit de concevoir des prestations accessibles depuis le poste de travail micro-ordinateur d'une entreprise exportatrice, d'une organisation professionnelle ou d'une compagnie consulaire ayant signé un contrat d'objectifs avec le nouvel organisme. L'utilisateur doit pouvoir directement accéder à l'ensemble de la base de données sur les marchés étrangers, consulter les textes les intéressant et les télécharger.

Le concept actuellement développé, qui a été présenté et remarqué pour sa conception d'ensemble, en mai 1996, au treizième salon de l'information électronique professionnelle, propose des services en ligne novateurs, parmi lesquels :

- ###des stands d'information institutionnels présentant le plus grand nombre d'acteurs à l'international (missions, organigrammes simplifiés, prestations, contacts, etc.),
- ###des points services proposant une grande diversité d'informations et de prestations (programmes d'activités, réservations ou inscriptions à ces activités, accès à la librairie du commerce international, à la médiathèque du C.F.C.E., à des stands sur les méthodes et techniques du commerce international, etc.),
- ###des espaces d'étude et analyse des marchés proposant l'accès à des banques de données statistiques et textuelles (information marchés, opportunités d'affaires, marchés publics et projets internationaux, etc.),
- des espaces de rencontres, communication et services personnalisés proposant des forums d'entreprises et des prestations d'experts (juridiques, réglementaires, méthodologiques, sectoriels, etc.).

La plate-forme de services R3i accessible aujourd'hui par micro-ordinateur via Internet devrait encore pouvoir s'enrichir, dans le cadre du nouvel organisme, d'offres complémentaires de partenaires publics ou privés et permettre :

- d'apporter un meilleur appui aux entreprises - en particulier les P.M.E. et P.M.I. - confrontées aux formes multiples de la concurrence internationale,
- d'accélérer le degré de réactivité que les mutations de l'environnement international imposent aux entreprises en permettant un accès facile et rapide à une information pertinente,
- de constituer, en matière d'information économique et commerciale, et dans le cadre d'un partenariat avec notamment le réseau consulaire, et en particulier, la Chambre de Commerce de Paris, l'un des piliers du réseau français d'intelligence économique - disposée à engager une réflexion sur un regroupement des moyens -

3.3 La constitution d'un véritable pôle Promotion autour de l'A.C.T.I.M et du C.F.M.E.

3.3.1 Les manifestations économiques à l'étranger

3.3.1.1 Un constat : la baisse tendancielle des moyens alloués par l'Etat

Les entreprises et les partenaires du dispositif d'appui au commerce extérieur réaffirment leur grand intérêt pour aborder les marchés étrangers à travers les salons professionnels et les expositions. Ils reconnaissent, dans ce domaine, l'expérience et le professionnalisme du C.F.M.E.

La constitution d'un véritable pôle Promotion au sein du nouvel organisme suppose cependant la prise en compte d'un certain nombre de facteurs inhérents au contexte actuel :

- quelques professions ou organismes consulaires estiment que, malgré une concertation annuelle qui s'est élargie, le partenariat pourrait, lorsque cela est possible, utilement évoluer vers un partage des tâches d'opérateur entre eux et le nouvel organisme,
- les entreprises qui, compte tenu de la réduction tendancielle des moyens consacrés par l'Etat à la mise en oeuvre du programme de l'actuel C.F.M.E., jugent son intervention de moins en moins mobilisatrice car de moins en moins subventionnelle.

Toutes regrettent, en effet, la baisse de la part de la dotation de l'Etat consacrée au subventionnement du prix, alors que dans tous les pays importants de l'Union Européenne, le budget alloué par l'Etat dans le domaine des foires et salons reste suffisant pour subventionner le prix de vente de l'espace. Les cas de la Grande-Bretagne, de la R.F.A., de l'Italie, voire de l'Espagne, sont à cet égard à signaler. Alors que dans ces pays la fonction d'opérateur est concédée à des partenaires privés (organisations professionnelles ou consulaires et organisateurs de salons), la dotation de l'Etat reste subventionnelle et à des niveaux très supérieurs à ceux possibles à ce jour.

La redéfinition des missions de l'actuel C.F.M.E. devrait dans ces conditions avoir pour objectif de restaurer la cohérence entre missions, moyens d'action et logique d'organisation.

3.3.1.2 Un objectif : le renforcement des liens avec les partenaires

En partant de l'hypothèse - aujourd'hui la plus plausible et la plus souhaitable - d'une dotation budgétaire stabilisée au niveau actuel, la réforme du C.F.M.E. devrait donc être inspirée par trois soucis :

- l'augmentation des subventions par opération ce qui suppose une concentration des moyens sur un programme d'opérations conforme aux attentes des entreprises et des partenaires,
- un processus de définition du programme annuel plus consensuel et plus efficace (Cf. 6.11.). Les actions elles-mêmes doivent être complémentaires de celles proposées par l'A.C.T.I.M. et correspondre aux spécificités de chaque secteur,
- une meilleure répartition avec les autres opérateurs, le C.F.M.E. intervenant plus spécialement sur les opérations pour lesquelles sa compétence est reconnue : actions multi-sectorielles ou de prestige, interventions dans les pays difficiles ou émergents sur lesquels la mobilisation des entreprises suppose un taux de subvention plus élevé que la moyenne.

Cela peut nécessiter de la part du nouvel organisme une modification de ses interventions habituelles :

- Chaque fois que cela sera possible (c'est-à-dire dans les quelques cas où les professions disposent des structures nécessaires), il faudrait pouvoir parvenir à la délégation pure et simple, en un mot "faire-faire". Dans les autres cas, les plus fréquents, on privilégiera le partenariat: organisation conjointe des manifestations (avec engagement de réservation

d'espace en commun par exemple), répartition précise des tâches sur base de conventions de partenariat précisant les responsabilités réciproques,

- enfin, il est souhaitable que le pôle Promotion puisse signer des contrats d'objectifs avec les collectivités territoriales qui pourraient, dans un premier temps, porter sur les participations régionales aux grandes expositions françaises à l'étranger. A l'avenir, cette collaboration pourrait se développer en prenant en compte les priorités géographiques et sectorielles des différentes régions.

3.3.1.3 Une conséquence : un programme d'actions plus conforme aux attentes des entreprises

Tout ceci conduit à proposer les mesures suivantes :

- Elaboration en concertation avec l'ensemble des partenaires régionaux, professionnels et consulaires représentés au Comité exécutif du G.I.P., d'une liste d'opérations labélisées et comprenant à la fois celles directement organisées par le C.F.M.E. et celles organisées par les autres partenaires, afin que l'ensemble soit éligible, sur les zones géographiques où cela est possible, à l'assurance-foire de la C.O.F.A.C.E.,
- Sélection des opérations pour lesquelles, dans le cadre d'une convention, une délégation ou un partenariat sont envisageables,
- Sélection, en accord avec les partenaires et le ministre délégué au commerce extérieur, à l'intérieur de la liste labélisée, d'opérations pour lesquelles le nouvel organisme serait directement opérateur : grandes expositions multisectorielles⁵, salons professionnels dans les pays émergents, promotions dans les grands magasins, etc. La concentration sur les pays-cibles serait à la base même de cette réforme du dispositif. Cela signifierait, à terme, un abandon des actions sur les pays de l'O.C.D.E., - sauf éventuellement, le Japon et certains salons en R.F.A. - et une concentration sur les pays émergents, poursuivant ainsi l'évolution engagée depuis quelques années,
- Constitution d'un budget d'appui alimenté par les économies réalisées grâce à une rationalisation des structures et les contributions éventuelles des autres partenaires associés à la vie du G.I.P. et géré par le Comité exécutif, pour :
 - apporter une aide forfaitaire aux P.M.E. désireuses d'exposer dans le cadre d'un programme d'actions pluriannuel sur un salon professionnel dans l'Union Européenne, au sein d'un pavillon collectif organisé par une fédération professionnelle ;
 - apporter une aide ponctuelle destinée à la promotion de participations collectives organisées localement, hors Union Européenne et hors pays émergents prioritaires, soit par les Postes d'Expansion Economique, soit par les Chambres de Commerce Françaises à l'Etranger.

⁵ en intégrant une approche parfois plus sélective des exposants retenus notamment pour des manifestations de prestige, au sein desquelles la présence d'entreprises "douteuses" peut conduire à des contre-performances préjudiciables à l'image d'ensemble d'un secteur. Délicate dans son application, cette contrainte devrait être débattue au préalable avec l'organisation professionnelle concernée ;

- Administration et mise à disposition des entreprises et des partenaires d'une banque de données sur les salons professionnels à l'étranger utilisant l'expérience accumulée du personnel du C.F.M.E. sur les différents marchés étrangers,
- Développement de son rôle d'opérateur, pour le compte de la Commission de l'Union Européenne, à l'instar de ce qui a été développé par l'A.C.T.I.M. en matière de coopération industrielle,
- Redéfinition des actions de type "Promotion commerciale": reconnues efficaces par les entreprises, contribuant à la visibilité commerciale de la France dans nombre de pays, elles nécessitent avant tout la mise en oeuvre d'un savoir-faire particulier (connaissance des produits français originaux, montage d'animations, idées de présentation, etc.). Or, jusqu'à présent, l'action du C.F.M.E., dans ce domaine, a été fortement concentrée sur la seule aide financière aux grands magasins étrangers, dont beaucoup peuvent aujourd'hui se dispenser, et qui, compte tenu des restrictions budgétaires, sont devenues peu significatives au regard des budgets engagés pour ces opérations,
- Prise en charge d'une procédure d'invitations d'acheteurs étrangers sur les salons internationaux en France. Le développement de ces invitations cofinancées par les entreprises ou structures d'accueil relevant traditionnellement plutôt de la compétence de Promosalons, est aujourd'hui demandé avec insistance par les fédérations professionnelles, en particulier dans les secteurs de biens de consommation, dans la mesure où des expositions internationales françaises constituent un tremplin pour l'exportation notamment pour les P.M.I.. C'est, en effet, un moyen intéressant d'amener progressivement de petites entreprises sur les marchés extérieurs, avant même qu'elles ne se donnent la surface financière suffisante pour se rendre elles-mêmes en prospection à l'étranger ; ce peut même être pour certaines l'accès à ces marchés qu'elles ne pourraient et ne pourront atteindre autrement, faute de taille critique. Une réflexion particulière devrait être engagée avec les professions et les organisateurs d'expositions afin d'utiliser au mieux les moyens de promotion.

3.3.2 La coopération technique et industrielle

Les missions de l'A.C.T.I.M., intégrées dans le pôle "Promotion", reprennent ses activités actuelles, mais adaptées au contexte global de la réforme. Le savoir-faire de l'A.C.T.I.M. en matière d'accueil de personnalités étrangères et d'organisation d'opérations ciblées se situe généralement en amont de la démarche commerciale de l'entreprise et permet à ce titre une large complémentarité avec les prestations du C.F.M.E.

3.3.2.1 Un constat : des prestations d'amont adaptées aux P.M.E.-P.M.I. et aux exportateurs confirmés

Le statut associatif de l'A.C.T.I.M. la conduit à intervenir exclusivement pour ses entreprises adhérentes. La nature de ses prestations l'amène de plus à agir en majorité avec des exportateurs expérimentés. En effet, pour exploiter au mieux les retombées des actions engagées, il est nécessaire de pouvoir s'appuyer sur des implantations ou tout au moins des représentations dans les pays où se déroulent les manifestations. Il en va de même lors de la

réception en France de personnalités étrangères appartenant à des secteurs riches de potentialités.

La part des P.M.E.-P.M.I. adhérentes à l'A.C.T.I.M. est cependant croissante; ceci s'explique à la fois par le développement d'activités telles que les bureaux de presse à l'étranger ou les programmes de coopération industrielle, ainsi que par l'élargissement de la procédure C.S.N.E. pour lesquels la demande des P.M.E.-P.M.I. est en forte augmentation.

Le secteur des biens de consommation a par contre été jusqu'à maintenant peu suivi par l'ACTIM, dans la mesure où d'autres structures interviennent.

Enfin, les 55 000 anciens invités et stagiaires de l'A.C.T.I.M. répartis dans le monde constituent un potentiel relationnel exceptionnel à valoriser et à intégrer dans l'ensemble du dispositif et selon les pays à envisager des actions communes avec le Ministère des Affaires Etrangères.

3.3.2.2 Des axes de développement jouant sur la complémentarité

Les axes de développement proposés mettent en valeur la concertation déjà engagée avec le C.F.M.E. en matière de programmation et conduisent à la diffusion d'un document de présentation unique dès l'exercice 1997. Celui-ci devra faire apparaître toutes les synergies qui dérivent d'une comparaison entre les deux catalogues de produits actuels, tout en formalisant la nouvelle offre selon les critères suivants : actions d'intérêt collectif par rapport aux actions d'intérêt individuel et domaines sectoriels d'applications.

A ce titre le doublon apparent que constitue actuellement la coexistence de Journées Techniques et de Contacts (C.F.M.E.) et de Colloques (A.C.T.I.M.) devra s'appuyer sur la complémentarité effective des deux approches pour céder la place à une typologie unique, adaptée sur le fond à la demande modulée des secteurs et au pays ciblés (plus ou moins technique ou commercial, institutionnel ou privé).

- De même, l'ampleur et le champ d'application des activités "coopération industrielle/implantation" et "bureaux de presse" devront être réaménagés, notamment dans le sens d'une extension vers les biens de consommation et les services et d'une proposition d'intervention systématique sur toutes les manifestations inscrites au programme du pôle "Promotion".
- Concernant les bureaux de presse à l'étranger, il conviendra de systématiser la collaboration, non seulement avec les fédérations professionnelles, mais aussi avec tous les organismes au service des P.M.E., comme l'A.N.V.A.R., Promosalons, la C.O.F.A.C.E..
- La procédure C.S.N.E. devra pour sa part évoluer à moyen terme en fonction des décisions qui seront prises sur la réforme du service national. On rappellera que gérée avec une efficacité reconnue par les utilisateurs et supposant une liaison harmonieuse avec les P.E.E., elle représente une part non négligeable des ressources propres de l'A.C.T.I.M.. Cette facturation est d'ailleurs parfaitement acceptée par les entreprises.
- Les stages de longue durée qui ne font plus partie du catalogue actuel de l'A.C.T.I.M. devront faire l'objet d'une réflexion dans la mesure où ils sont à nouveau demandés avec insistance dans un nombre croissant de pays ; ils y forment d'ailleurs la base des

associations d'anciens stagiaires et/ou invités. Celles-ci, qui abordent actuellement une phase délicate de rajeunissement, paraissent néanmoins, à coût modique et sous la double impulsion des Postes d'Expansion Economique et de l'A.C.T.I.M., toujours extrêmement précieuses à la pénétration durable des technologies françaises sur les marchés concernés. Leur fichier central, riche de 30 000 personnalités en activité a été renouvelé, et permet dorénavant un nouvel effort de dynamisation : invitations plus systématiques aux manifestations françaises dans le pays, recours croissant aux stagiaires comme conférenciers, augmentation du nombre de séminaires grâce à un mécénat activement démarché, ouverture plus large des associations aux boursiers et représentants des filiales.

- Sur le plan des financements, qui se caractérisent par la diversité de leurs origines (dotation publique, conventions spécifiques, facturation privée) comme par leur effet de levier indiscutable sur certains produits (volontarisme de l'Etat en matière de coopération technique et/ou de choix géographiques), une ouverture plus grande sera mise en oeuvre, en étroite liaison avec le volet exposition. Par ailleurs un accès renforcé aux sources de financement multinationales (Union Européenne, Banque Mondiale, O.N.U.), déjà engagé, pourra être progressivement développé.
- Les efforts de coordination seront confortés en faveur d'un partenariat accru avec les acteurs publics, professionnels et consulaires mettant en oeuvre leurs propres programmes de promotion. Un partenariat opérationnel et financier sera notamment proposé aux Régions tant sur le plan de la collaboration ponctuelle en préservant leurs attentes politiques immédiates qu'en envisageant une collaboration à plus long terme. Au-delà des services locaux directement concernés (C.C.I., Chambres d'Agriculture, organismes professionnels décentralisés), ces rapports pourront également s'étendre aux représentants des autres services centraux présents en région tels que l'A.N.V.A.R., l'A.D.E.M.E., etc.
- A ce titre, on rappellera que dans les trois régions où existaient des antennes de l'A.C.T.I.M. jusqu'en 1987 (Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées et Aquitaine), leurs activités avaient été reprises par les D.R.C.E.. Un effort important de promotion auprès des P.M.E. locales devra être engagé, avec les D.R.C.E. et les structures régionales les mieux adaptées, pour combler le déficit manifeste d'information sur les " produits " de l'A.C.T.I.M., et partant, du pôle " Promotion ". A terme, et en fonction des demandes qui se manifesteraient au niveau régional, l'éventualité d'un détachement d'agents (le cas échéant sur financements régionaux) sur quelques régions tests à fort potentiel pourra de même être envisagé.

Enfin, la vaste gamme des produits, documents et supports de promotion déjà disponibles sera progressivement intégrée et harmonisée sous un label unique : films techniques et brochures de promotion, actions de sensibilisation sur l'offre française auprès des grands acheteurs et donneurs d'ordres. Il existe, en effet, une demande étrangère généralement forte pour un éventail de produits standardisés sans qu'il faille renoncer pour autant à développer de nouveaux outils ou campagnes spécifiques sur des pays prioritaires.

4. Les relations du nouvel organisme avec les partenaires : un partenariat basé sur la complémentarité

Le rapport d'étape a souligné la grande diversité des situations liées à un foisonnement de structures aux compétences inégales qui caractérisent l'ensemble des opérations en matière d'incitations et d'assistance au développement international des entreprises.

Il est dans ces conditions impératif de tenir compte des spécificités régionales, des capacités d'engagement des compagnies consulaires, de la représentativité des fédérations professionnelles, des opportunités de coopération entre ces structures et les organismes publics.

4.1 Le partenariat, principe majeur de l'action du nouvel organisme

Le rapport d'étape avait également traité, de façon détaillée, de la demande des entreprises, telle que recueillie à l'issue d'une double analyse régionale et sectorielle conduite dans trois régions tests.

Approfondie depuis auprès d'autres secteurs professionnels et un deuxième volet régional, cette analyse conduit aujourd'hui à ébaucher ce que devra être l'offre coordonnée et simplifiée du nouvel organisme unique de soutien.

Le nouvel organisme doit donc ériger le partenariat en principe majeur de son action. Mutuellement avantageuse, cette coopération doit être développée et étendue à tous les acteurs, publics ou privés, associés à la vie du Groupement.

4.1.1 Les contrats d'objectifs

En l'absence de tout "contrat type", seul un cadre consensuel est envisageable sur la base de conventions modulables.

Dans ce contexte, il convient de définir la nature des rapports que le futur organisme unique devra chercher à établir avec les principaux acteurs de son environnement, en précisant que la richesse de celui-ci ne permet ni de les mentionner tous, ni de dépasser le cadre des axes prioritaires. Des contrats d'objectifs (Cf. 6.12.) pourront être signés avec le nouvel organisme.

4.1.2 Vers une meilleure programmation

Les consultations conduites dans le cadre de la rédaction du présent rapport ont été l'occasion pour l'ensemble des partenaires du dispositif de confirmer leur volonté d'être associés à la vie du nouvel organisme, non seulement comme membres du Comité exécutif (Cf. 2.3.1.2.3.), mais aussi en étant, plus que par le passé, impliqués dans le processus de programmation des actions.

En effet, si depuis de nombreuses années déjà des efforts ont été entrepris dans ce domaine, force est de constater qu'ils n'ont pas donné à ce jour les résultats attendus.

Les initiatives et les appuis publics déployés tant au niveau national que régional souffrent toujours d'une très grande dispersion, ce qui bien entendu aboutit à une déperdition de moyens et d'efficacité.

Cet exercice de programmation devrait répondre aux exigences suivantes, qui semblent être partagées par la majorité des acteurs consultés :

- chaque fois que cela sera possible⁶ une approche sectorielle sera privilégiée, tant les méthodes commerciales et la nature des réseaux de distribution sont différentes d'un produit à l'autre ;
- la programmation doit être un exercice de stratégie à moyen et long terme et donc doit revêtir un caractère pluriannuel et séquentiel ;
- une plus grande complémentarité entre les actions d'information et de promotion sera recherchée ;
- les synergies entre les programmes d'actions de chacun des partenaires devront être privilégiées ;
- ce programme d'actions doit effectivement traduire les attentes des entreprises et des partenaires. Il ne peut en fait être considéré comme valable que s'il mobilise l'ensemble des acteurs. Ce n'est d'ailleurs qu'à cette condition que le nouvel organisme peut espérer drainer des financements susceptibles de compléter les crédits d'intervention de l'Etat ;
- la possibilité d'ajouter au programme d'actions des opérations élaboré en commun pour répondre à la demande des entreprises et ne figurant pas dans le catalogue traditionnel des produits du nouvel organisme.

C'est donc dans cet esprit que devraient être définis et adoptés des plans sectoriels et pluriannuels d'approche des marchés prioritaires.

Ces plans pourraient prendre la forme de matrice pays/produits ou services à l'instar de celle développée par le Groupement des Fédérations Industrielles, qui a servi de base à celle proposée (Cf. 6.13.). S'agissant des autres partenaires, cette matrice pourrait être adaptée assez facilement.

En tout état de cause, ce document, véritable outil de travail, devrait permettre de :

- contribuer à la définition par le gouvernement des zones et pays estimés prioritaires,
- décliner aussi précisément que possible les secteurs d'une branche qui souhaitent développer une stratégie à l'export,
- préciser les catégories d'opérations susceptibles d'être mises en oeuvre, soit pour entraîner de nouvelles entreprises sur les marchés retenus, soit pour appuyer le développement de celles qui s'y trouvent déjà (Cf. 6.14.),
- adopter des plans sur deux ou trois ans,

⁶ Il est important dans certains cas que les compagnies consulaires ou les régions maintiennent des missions multisectorielles. Elles gardent, en effet, un certain intérêt lorsque une offre régionale insuffisante peut engendrer des problèmes de concurrence

- faciliter une combinaison de toutes les actions qui sont proposées par l'ensemble des partenaires.

Cet exercice ambitieux devrait pouvoir être effectué par une cellule "Programmation et stratégie" fonctionnant au niveau du Groupement et en relation étroite avec le Comité exécutif présidé par le Ministre.

Conformément à la programmation secteur-pays déterminée avec les partenaires et en particulier les organisations professionnelles et le réseau consulaire, le pôle "Information" définira, secteur par secteur, les catégories d'informations les plus directement opérationnelles pour les entreprises et les cibles géographiques les plus importantes. Cette programmation des produits d'information doit évidemment être complémentaire du programme de promotion.

Aucune action ne devrait être engagée vers un marché considéré sans avoir sollicité, au préalable, l'avis du Poste d'Expansion Economique concerné.

Un calendrier précis devrait donc être respecté (Cf. 6.11.).

4.2 Les relations avec les organisations professionnelles

La qualité des relations que le nouvel organisme et ses deux pôles opérationnels sauront établir avec les organismes professionnels sera bien entendu déterminante pour son succès et sa crédibilité.

Dans ce domaine où prévaut une grande diversité de situations, liée à des niveaux de compétence, de maturité exportatrice et de représentativité très variés selon les secteurs considérés, toute démarche de classement des attentes paraît délicate, car trop réductrice d'une cartographie inévitablement hétérogène (Cf. 6.14.).

Plusieurs lignes de force se dégagent néanmoins des consultations engagées avec un panel représentatif de professions. Leurs demandes s'adressent globalement à l'ensemble du réseau public de soutien, et fréquemment autant aux Postes d'Expansion Economique qu'à la structure située en France. Elles portent sur :

- l'affirmation d'un principe fort de service public au niveau des moyens, des missions et du catalogue de prestations de l'organisme unique. Alors que la compétition internationale s'amplifie et que la dimension internationale devient un impératif pour toutes les entreprises sans considération de taille, les organismes professionnels ne comprendraient pas que l'Etat se désengage trop largement d'une forme de soutien que nos principaux concurrents continuent pour leur part à développer. Comme cela avait été indiqué dans le rapport d'étape, la facturation des prestations est largement admise. Elle ne saurait pour autant devenir une fin en soi et, pour les missions de service public, dépasser le niveau de "ticket modérateur" ;
- une participation active au processus de programmation des organismes (Cf. 6.11.) ;
- un renforcement du professionnalisme des agents des organismes publics. Liée à l'exigence récurrente portant sur l'allongement des durées de séjour des experts sectoriels en poste, cette demande porte sur l'engagement clairement assumé par l'organisme de soutien :

- de former, et de maintenir dans le nouvel organisme, des correspondants des principales professions, notamment lorsque celles-ci ne sont pas en mesure d'assurer par elles-mêmes une assistance aux entreprises de leur secteur d'activité ;
 - de maintenir, voire de développer la prestation d'information d'ordre réglementaire, juridique, fiscale et douanière, déjà de qualité, mais pour laquelle la demande devrait encore s'accroître ;
 - de mettre en place des passerelles étroites entre les pôles information et promotion du futur organisme.
- le nécessaire recentrage des organismes sur leurs missions essentielles, compte tenu de la réduction des moyens financiers disponibles, aussi bien dans les budgets des organismes publics qu'au niveau des ressources des organisations professionnelles. Cette évolution tendancielle, qui affecte les fédérations à des titres divers (disparition progressive des taxes parafiscales, stagnation des cotisations) contraint d'autant plus les partenaires professionnels à militer en faveur de la rationalisation des dispositifs, mais aussi à développer les synergies possibles avec les programmes sectoriels mis en place par d'autres acteurs ;
 - un engagement résolu pour le développement des réseaux de correspondants privilégiés au sein des P.E.E., permettant à la fois l'exercice des fonctions nouvelles de veille économique et commerciale, le cas échéant validée et enrichie par l'organisme central, mais également la transmission et la diffusion en temps réel des informations et des opportunités d'affaires recueillies par le canal des nouveaux réseaux mis en place par l'organisme central ;
 - la volonté d'associer à la nécessaire veille concurrentielle, le volet technique c'est-à-dire la normalisation et la certification qui constituent dorénavant un outil marketing utilisé par nombre de pays. Les centres techniques ou les organismes de normalisation nationaux ou professionnels peuvent à cet égard jouer un rôle, pour autant que leur apport soit défini précisément en complémentarité avec l'organisme public.

D'une façon générale, on constate, dans le dispositif d'assistance aux entreprises, une complémentarité naturelle, les organisations professionnelles ayant plus un rôle lié à l'information ciblée et à la promotion collective ou individuelle groupée, en concertation et coordination étroite avec les différents acteurs.

A cet égard on notera que de nombreuses professions ont d'ores et déjà contribué concrètement à la réflexion en faisant état de leurs propres travaux en matière de programmation et ont apporté une contribution déterminante à la réflexion à partir de leur approche sectorielle des marchés.

4.3 Les relations avec le réseau consulaire

Le choix fait depuis plusieurs années par l'actuel C.F.C.E. de collaborer étroitement avec le réseau consulaire pour diffuser l'information vers les entreprises doit être confirmé et élargi à l'ensemble des activités du nouvel organisme. En outre, la sectorialisation largement engagée

des Chambres de Commerce, confirmée par l'étude réalisée par l'A.C.F.C.I., permet selon les régions de disposer de relais locaux.

L'enquête commune C.F.C.E./Réseau Consulaire auprès des entreprises pour la préparation de l'annuaire FRANCETELEXPORT, les réalisations de l'Association pour l'utilisation et le développement de l'information télématique à l'exportation (A.U.D.I.T.E.) et la création des Centres Régionaux de Documentation Internationale (C.R.D.I.) sont certainement parmi les meilleurs exemples de cette coopération.

4.3.1 L'annuaire FRANCETELEXPORT, base possible du futur fichier central des entreprises

Le rapport d'étape préconisait la création d'un fichier commun à l'ensemble du dispositif.

Un partenariat existe déjà dans ce domaine entre le C.F.C.E. et le réseau consulaire. Plusieurs considérations avaient conduit à sa mise en place :

- des démarches semblables dispersaient les images respectives des différents partenaires,
- des enquêtes multiples et redondantes mécontentaient les entreprises qui en retour fournissaient des informations incomplètes,
- elles aboutissaient à multiplier des investissements sans pour autant gagner en efficacité.

Il convient de préciser ici que les deux enquêtes annuelles menées à la fois par le C.F.C.E. et le réseau des C.C.I. auprès de ces entreprises ont été réunies, depuis 1995, en une seule.

Ses résultats sont diffusés sur Minitel, sur un annuaire commun FRANCETELEXPORT et aussi sur un CD-ROM. Ils pourraient donc sans aucun doute être réutilisés pour la constitution d'un fichier central en réseau dont les ambitions seraient les suivantes :

- Organiser un véritable système d'information sur les entreprises françaises ayant un réel potentiel à l'international, sur lesquelles le dispositif possède une connaissance fine, tant en terme de produits fabriqués que de marchés prospectés,
- Proposer à ces entreprises des prestations directement adaptées à leurs attentes : prestations d'information ou de promotion adaptées à leur stratégie export.

Grâce à la mise en place de ce réseau, chaque partenaire pourrait à sa convenance, l'enrichir pour ses besoins propres.

L'alimentation de ce fichier devrait, pour être efficace, être décentralisée. Les différents points d'accueil devraient pouvoir le consulter, l'enrichir et effectuer des requêtes croisées (Exemple : zone d'exportation/produits/prestations achetées, etc.)

Il ressort des différents contacts pris à ce sujet dans le cadre de la rédaction du présent rapport que certaines de ces données pourraient, selon les cas et en accord tant avec les entreprises concernées qu'avec les différents partenaires, être confidentielles ou au contraire partagées par l'ensemble du réseau.

4.3.2 La poursuite du partenariat au sein de l'A.U.D.I.T.E.

Outre la réalisation commune de FRANCETELEXPOR, les opérations menées en partenariat sont multiples et devraient être poursuivies :

- Des opportunités d'affaires sont collectées dans le monde entier grâce au double réseau des Postes d'Expansion Economique et des Chambres de Commerce Françaises à l'Etranger ainsi que des contacts privilégiés avec certaines entreprises ou certains organismes. Le C.F.C.E. et le réseau consulaire collectent ainsi approximativement 25 000 opportunités chaque année. Elles concernent aussi bien des recherches de produits et technologies que des demandes de partenariats. Pour répondre à une attente très forte des P.M.E.-P.M.I., une mobilisation des différents acteurs s'impose. Les Postes d'Expansion Economique à l'étranger, les Chambres de Commerce et les sections locales des Conseillers du Commerce Extérieur de la France pourraient utilement unir leurs efforts et se fixer un objectif : doubler très rapidement le nombre de propositions d'affaires recueillies. Ils pourraient tenir une réunion annuelle de bilan.

Ces informations sont diffusées par différents canaux :

- le Minitel, avec un service qui offre au jour le jour les opportunités collectées,
- des relais presse qui publient régulièrement les opportunités (le MOCI, les Echos, etc.),
- une diffusion sélective diffusée aux entreprises qui souhaitent un suivi sur un secteur d'activité déterminé,
- un agenda des manifestations de promotion collective organisées par l'ensemble des partenaires du réseau.

Une structure d'accueil a été créée. Elle permet à chacun des partenaires sous sa propre responsabilité de mettre à jour les différentes opérations. Cette base d'informations peut être consultée par type d'activité (mission, présence en France d'un responsable géographique, formation, etc.), par date de déroulement ou par lieu d'exécution.

- les adresses utiles en France et à l'étranger. Chacun des partenaires (C.F.C.E. et C.C.I.) met à jour pour la partie qui le concerne les adresses utiles au commerce extérieur. Cette base d'informations est diffusée sur Minitel et se trouve réunie dans l'annuaire FRANCETELEXPOR,
- une base d'informations statistiques sur l'agro-alimentaire résultant du travail d'analyse réalisé par le C.F.C.E.

L'ensemble de ces produits a été labélisé par l'A.U.D.I.T.E. qui regroupe outre le C.F.C.E. et la C.C.I.P., l'A.C.T.I.M., la C.O.F.A.C.E., les Douanes, la C.C.I. de Marseille, l'Association TELEXPOR et l'A.C.F.C.I.

Un service commun vidéotex a été mis en place : 36 17 MONDEXPOR. Il a la particularité d'être constitué à partir d'un système dit de "reroutage", permettant à chacun des partenaires de garder son identité propre et sa communication spécifique tout en mettant en commun les services qui correspondent à l'intérêt des opérateurs du commerce extérieur.

4.3.3 Guichets d'accueil actif et centres régionaux de documentation internationale

En application de la Charte Nationale à l'Exportation de 1989, renouvelée en 1994, une collaboration étroite a été mise en place avec les C.(R.)C.I. pour la création de Centres Régionaux de Documentation Internationale. Avec une trentaine de centres de proximité, cette structure de valeur encore inégale devrait pouvoir rapidement et moyennant quelques aménagements répondre au profil des guichets d'accueil actif réclamés par les entreprises.

4.3.3.1 La notion de guichet d'accueil actif

Au plan national, trois organismes assurent déjà cette fonction :

- au C.F.C.E., la cellule d'orientation, créée en 1976, reçoit près de 1 500 visiteurs et répond à 13 000 demandes téléphoniques par an. Sa clientèle est composée principalement de jeunes exportateurs et stagiaires mais aussi d'entreprises plus expérimentées à l'international. Les demandes y sont très diverses, mais nombre de questions portent à l'évidence sur des aspects précis : aides (financières ou non), listes de contacts en France et à l'étranger, informations économiques, commerciales, juridiques ou réglementaires, actions menées à l'étranger, conditions de création d'une société, conditions de vie ou de stages à l'étranger, formation au commerce international, etc.
- au C.F.M.E., outre la gestion de la banque de données des foires et salons à l'étranger, 7 000 appels téléphoniques d'informations de base sur ces manifestations sont recensés chaque année. La cellule d'orientation du C.F.M.E. traite, par ailleurs, 500 demandes plus approfondies.
- à l'A.C.T.I.M., la cellule d'orientation, créée en 1994, est entièrement informatisée. Elle traite environ 5 000 appels téléphoniques par an : entreprises, étudiants, professionnels étrangers, etc.. Les demandes d'informations sont diverses, des produits de l'ACTIM à ceux des autres organismes vers lesquels elles sont alors réorientées. La cellule d'orientation exploite 700 "contacts efficaces" en assurant leur suivi et en mesurant les retombées en terme d'adhésions. Elle développe également un fichier de prospects et alimente en ce sens la cellule marketing.

Dans les régions, de nombreux partenaires jouent déjà fort bien un rôle de conseil à l'international et de cellule d'orientation : les D.R.C.E., le Réseau Consulaire, les C.R.D.I., les délégations régionales de la C.O.F.A.C.E., ou de l'A.N.V.A.R., certains Conseils Régionaux.

Afin de les rendre plus facilement identifiables et plus proches des entreprises, ces " guichets d'accueil actif ", pour reprendre le concept présenté dans le rapport d'étape, pourraient se regrouper au sein d'un réseau clairement identifié, travaillant selon la même méthodologie, disposant d'outils informatiques communs et répondant à une charte de déontologie professionnelle.

Ils devraient désormais concentrer leurs efforts sur les trois missions suivantes :

- Informer, former et orienter les entreprises vers les organismes les mieux à même de répondre à leurs attentes. Cela suppose une très bonne connaissance des acteurs concernés et l'utilisation de bases de connaissance harmonisées et mises à jour très régulièrement des interlocuteurs du dispositif, des gammes de prestations qu'ils proposent et de leurs programmes d'actions à l'international. Cela suppose aussi une mise à niveau régulière du personnel chargé d'accueillir, et par conséquent, l'organisation régulière de réunions

d'informations mutuelles avec ces organismes, destinées à faciliter l'échange d'expériences et donc la mise en place d'un véritable réseau de compétences.

- Diffuser l'information de base sur les marchés internationaux. Le guichet d'accueil actif peut fournir, à la demande de l'entreprise, les premières informations sur les marchés étrangers, et, à ce titre, être relié directement à la médiathèque du G.I.P..
- Recenser les entreprises exportatrices qui font appel à lui et alimenter le fichier d'entreprises françaises exportatrices pour capitaliser en amont des informations sur ces nouveaux exportateurs.

Lors du premier contact avec le guichet d'accueil actif, une fiche pourrait être établie avec l'aide des informations fournies sur son compte par l'interlocuteur de l'entreprise : identité, données de base (produits, C.A., C.A.E., zones ou pays d'exportation) et objet de la demande.

Ces informations de référence permettraient d'alimenter directement le fichier d'entreprises exportatrices commun à l'ensemble du dispositif, permettant ainsi aux partenaires d'identifier les entreprises.

4.3.3.2 Les centres régionaux de documentation internationale (C.R.D.I.)

Les entreprises expriment régulièrement le besoin d'un organisme proche qui puisse leur apporter les premières informations dans le cadre de leur démarche d'internationalisation et/ou les orienter vers des spécialistes, en France ou à l'étranger, dans différents domaines.

Ce rôle est revendiqué par les organisations consulaires qui disposent d'un réseau de quelques 160 guichets de proximité et qui se révèle, dans ce contexte, un partenaire reconnu.

Le réseau consulaire anime aussi les C.R.D.I. qui pour certains d'entre eux se sont révélés des outils efficaces. Il conviendrait donc, en partant de l'existant et sur la base de contrats d'objectifs de poursuivre le développement de ce réseau des C.R.D.I., en approfondissant le travail effectué par les plus actifs d'entre eux et en les associant encore davantage à la politique du nouvel organisme.

Celui-ci, diffuseur de produits d'information et organisateur d'opérations de promotion pourrait s'appuyer sur les C.R.D.I.⁷ pour promouvoir ses prestations et celles des Postes d'Expansion Economique. Une liste comprenant non seulement des produits d'information standards (ex : notes de P.E.E.) ou définis de concert, des produits d'information sur mesure tels que les diagnostics produits/marchés réalisés par les P.E.E., mais aussi les prestations d'accompagnement (participation salons, rencontres sous-traitance, etc.), constituerait un catalogue commun.

Chaque prestation ou produit proposé ferait l'objet d'un cahier des charges détaillé, précisant les modalités techniques et financières de réalisation, de promotion et de commercialisation. Un plan promotionnel et des outils promotionnels seraient définis d'un commun accord.

⁷ La relation CRDI/GIP n'est bien sûr pas exclusive. Le CRDI peut maintenir les liens qu'il souhaite avec d'autres acteurs

Cette relation contractuelle accompagnée d'objectifs qualitatifs et quantitatifs sur les différents points exposés (Cf. 6.15.) devrait pouvoir faire l'objet d'un bilan annuel.

Dans le domaine de l'information réglementaire, juridique et fiscale, qui représente une large partie de l'activité de nombreuses C.C.I. à l'international, les relations existantes entre le service spécialisé central du nouvel organisme et les services concernés des C.C.I. doivent être poursuivies. Une réelle complémentarité doit être recherchée entre l'expertise centrale et les expertises spécifiques développées par certaines chambres de commerce⁸.

Bien évidemment, la relation privilégiée avec les C.C.I. ne doit pas être exclusive des relations avec d'autres acteurs régionaux.

En particulier, certains Conseils Régionaux ont manifesté concrètement leur volonté de faire appel à l'expertise nationale d'un organisme spécialisé pour les aider à définir leur stratégie dans le domaine du soutien régional au développement international des entreprises locales. Ce type d'action, exemplaire au plan de l'affichage d'une synergie nationale, y compris sur le plan budgétaire, peut servir d'exemple pour les partenariats futurs à mettre en place.

La réussite de l'entreprise à l'international repose sur plusieurs critères : sa volonté et sa capacité à maintenir l'effort entrepris dans le temps.

Il apparaît donc indispensable afin d'éviter des expériences malheureuses d'analyser les possibilités de l'entreprise, face à son désir d'exporter ou de s'implanter à l'étranger.

C'est dans cet esprit que la Chambre de Commerce de LYON a mis au point la méthode de diagnostic « Objectif Export » qui est en cours de généralisation par l'A.C.F.C.I. à l'ensemble du réseau consulaire en France. Elle permet grâce à une analyse multicritères de disposer d'une première appréciation sur l'aptitude exportatrice de l'entreprise, à compléter par des études plus approfondies, mais mettant en lumière les points forts et les points faibles.

Ce dispositif qui a fait ses preuves évite des mécomptes à l'entreprise et facilite sa démarche ultérieure avec les organismes et avec les consultants qui interviennent en aval de ce stade.

4.4 Les relations avec les collectivités territoriales

L'émergence du facteur régional constitue à l'évidence une donnée importante de toute réflexion sur l'évolution du dispositif de soutien au Commerce Extérieur, tant par le foisonnement des initiatives que par l'ampleur des moyens financiers disponibles auprès des collectivités territoriales : régions, départements, municipalités.

Toutes les régions de France sont, en effet, concernées par l'international, notamment sous le double aspect de l'expansion de leurs entreprises à l'étranger et de la prospection d'investisseurs potentiels.

Compte tenu de la diversité des situations, aucun recensement d'ensemble n'a paru possible dans le cadre du présent rapport, mais les contacts pris au niveau de l'A.P.C.R. (Association des Présidents de Conseils Régionaux) ainsi que les visites effectuées dans plusieurs régions

⁸ "Common law" pour Norcomex, droit allemand pour la CCI de Strasbourg etc...

permettent de proposer les orientations suivantes pour l'action du Groupement et du futur organisme :

- dans le prolongement de la Charte du développement international des entreprises, consolider la représentation de la dimension régionale, grâce à la participation de l'A.P.C.R. au Comité exécutif du G.I.P. ,
- développer une politique systématique de coordination et de partenariat, en s'appuyant sur les trois atouts que représentent,
 - la clientèle régionale des trois organismes dont une analyse fine et une approche commerciale sectorielle permettront de mieux cerner les attentes en fonction du tissu sectoriel local,
 - le réseau des C.R.D.I., tête de pont actuelle du C.F.C.E. mais travaillant à l'avenir pour l'ensemble de l'organisme unique,
 - le réseau des D.R.C.E., véritables conseils des institutions régionales et relais du futur organisme,
- proposer, par une présence de terrain renforcée, une dynamique de conventionnement qui pourrait s'appliquer progressivement aux thèmes des guichets d'accueil actif, à la coordination régionale, aux programmes régionaux ,
- suggérer l'élaboration conjointe des séquences d'actions sectorielles, à financement mixte, adaptées au tissu industriel de chaque région et s'articulant, dans la mesure du possible, sur les matrices pays/produits développées au niveau national avec les organisations professionnelles,
- encourager, et le cas échéant coordonner, la réalisation et la diffusion de programmes et de bilans d'action, à l'image de ce qui est fait par plusieurs régions notamment la Lorraine, l'Ile de France, l'Auvergne, le Nord-Pas-de-Calais ou Rhône-Alpes,
- étudier la possibilité de synergie entre les délégués à l'étranger mis en place par certaines Régions et les autres partenaires.

4.5 Les relations avec les autres partenaires institutionnels

Tissé au fil des années par les trois organismes, le réseau de partenariats mis en place avec l'environnement institutionnel des entreprises exportatrices se révèle extrêmement riche et diversifié. Il ne saurait à cet égard être traité en détail dans le cadre du présent rapport. On se limitera donc à esquisser les orientations qui devraient, dans le contexte de la réforme engagée, régir à l'avenir les rapports de l'organisme unique avec ses principaux partenaires institutionnels.

4.5.1 Les relations avec les Administrations

Au-delà du rôle central et permanent qui incombe aux administrations de tutelle que sont le **Ministère de l'Economie et des Finances et le Ministère Délégué aux Finances et au Commerce Extérieur**, de nombreux départements ministériels ont traditionnellement été associés par vocation, aussi bien au financement qu'aux programmes des organismes de soutien.

Il est évident que ces partenariats spécifiques, souvent conclus au fil des ans et sans véritable coordination d'ensemble, devront être reconduits et si possible développés dans le cadre du Comité exécutif du G.I.P. avec le double souci d'une programmation resserrée et plus efficace et d'une affectation optimisée des ressources publiques.

Il s'agit en premier lieu du **Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et de l'Alimentation**, en tenant compte de la forte intégration de l'industrie agro-alimentaire et de son caractère essentiellement exportateur. Celui-ci justifie à la fois l'existence - et le succès de la Direction des Produits Alimentaires (D.P.A.) du C.F.C.E. - avec son réseau de Chargés de Mission Agricoles placés auprès des P.E.E. dans l'Union Européenne, mais également la forte implication des industries des filières agro-alimentaires aux programmes de l'A.C.T.I.M. et du C.F.M.E. (en liaison ou non avec les actions propres de la S.O.P.E.X.A.).

La réussite de cette coordination généralement efficace et harmonieuse (à juste titre considérée comme exemplaire quoique atypique), qui s'appuie en plus sur les Attachés Agricoles sous **double tutelle de la D.R.E.E. et du Ministère de l'Agriculture**, n'est sans doute pas duplicable à l'identique pour la majorité des autres grands secteurs exportateurs.

Elle n'en mérite pas moins d'être non seulement maintenue mais développée, à un moment où le Ministère de l'Agriculture envisage lui-même une rationalisation et une spécialisation encore plus poussée de son réseau. Ainsi et sans remettre en cause l'essentiel de la structure actuelle de la D.P.A., qui intégrera naturellement le pôle "Information" du nouvel organisme, conviendra-t-il de poursuivre la réflexion engagée avec le Ministère quant à une répartition nouvelle des activités de promotion entre le pôle promotion et la S.O.P.E.X.A., voire l'A.D.E.P.T.A.. En liaison avec les Offices interprofessionnels qu'il anime et qui paraissent acquis au développement de matrices sectorielles, notamment sur les nouvelles zones prioritaires, telle que l'Asie, encore mal couvertes par les réseaux traditionnels de Chargés de Mission Agricoles (C.M.A.) et d'Attachés Agricoles, le Ministère de l'Agriculture restera en tout état de cause un partenaire majeur pour le G.I.P..

Pour leur part, les **Ministères de l'Industrie (D.G.S.I.)**, comme celui de **l'Equipement (D.A.E.I. essentiellement)** participent fréquemment, en plus de leurs propres programmes à l'international, aux actions des organismes. Cette coordination se traduit, notamment, par un rôle d'intervenant ou de structure d'accueil pour les colloques et séminaires de l'A.C.T.I.M., enfin en tant qu'exposant dans les manifestations du C.F.M.E..

A l'image d'accords déjà conclus dans le passé avec la D.R.E.E., des échanges d'agents et/ou des liaisons renforcées entre experts sectoriels pourront être mis à l'étude. La coopération avec le Ministère de l'Industrie devra se développer bien entendu également au niveau de l'action des D.R.I.R.E. en région qui n'interviennent encore que ponctuellement sur le volet export des programmes de soutien aux P.M.E.. L'étude lancée sur les technologies clés et qui devrait servir de base à une action lourde, lancée auprès des entreprises pour un développement d'actions essentielles vers les P.M.I. aura inévitablement un impact international à intégrer dans les objectifs du G.I.P..

Le Ministère de l'Industrie, qui confirme par ailleurs son souhait d'être fortement intégré dans la structure stratégique du G.I.P., notamment pour participer plus activement à la programmation, souligne également l'intérêt qu'il porte au développement de la coopération industrielle sur pays tiers, par exemple dans le cadre de structures comme l'A.P.R.O.D.I., le

C.N.P.F. International, tout en regrettant que la coordination ne soit pas encore optimale dans ce domaine.

Enfin, ses moyens et son expérience en matière d'outils de promotion de l'image technologique française pourront efficacement compléter les actions relevant du pôle promotion.

Il en va de même, à un degré moindre, et sans que toutes les synergies possibles soient aujourd'hui exploitées pour des ministères techniques à vocation plus spécifique mais intégrant une large dimension internationale comme la **Santé, l'Environnement, les Télécommunications, les Transports, les P.M.E., le Commerce et l'Artisanat⁹, la Recherche, le Tourisme¹⁰**. Les échanges, généralement concrétisés par des conventions spécifiques ou la participation à des actions ponctuelles, s'effectuent non seulement au niveau des administrations centrales mais également avec les Agences spécialisées placées sous leur tutelle. Ainsi, l'**A.D.E.M.E.** coopère-t-elle déjà activement avec l'**A.C.T.I.M.** dans le domaine de l'environnement, sans toutefois que toutes les retombées potentielles de ses rapports d'experts effectuant des missions de coopération technique ne puissent être mises à profit ; la coordination exercée au niveau stratégique du G.I.P. devrait contribuer là aussi à une meilleure utilisation des ressources. Il en va de même pour la coopération avec l'**A.N.V.A.R.**, particulièrement active en matière de recherche de partenariats technologiques.

La vaste panoplie de programmes et procédures d'aide au développement des entreprises proposée par ces administrations, notamment aux P.M.E. et P.M.I. de leur domaine de compétence, comprend presque systématiquement un volet consacré au développement international. L'objectif de mise en œuvre rationnelle de celui-ci justifie pleinement que ces ministères soient associés aux grandes orientations prises par le G.I.P., dans le cadre de Comités stratégiques sectoriels.

Un rôle à part revient bien entendu au **Ministère des Affaires Etrangères**, dans la plénitude de sa vocation diplomatique en amont des actions concrètes, commerciales ou de coopération industrielle. Ce département ministériel est aussi activement partie prenante aux principales actions et conventions de coopération technique de l'**A.C.T.I.M.** et par nature directement ou indirectement associé aux manifestations organisées à l'étranger. On rappellera également le rôle important joué conjointement par le Ministère des Affaires Etrangères et le Ministère de la Recherche dans le lancement de l'**A.D.I.T.** (Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique), dont le pôle " Information " devrait progressivement se rapprocher.

Enfin, **différentes directions du Ministère de l'Economie et des Finances** participent en permanence à l'information des exportateurs, tant en direct au niveau régional qu'au travers des systèmes d'information du C.F.C.E. ; il s'agit essentiellement de la **Direction Générale des Douanes et Droits indirects (D.G.D.D.I.)**, mais également de la **Direction Générale de la Consommation, de la Concurrence et de la Répression des fraudes (D.G.C.C.R.F.)** et de la **Direction de la Communication**. Les initiatives développées par la Direction des Douanes répondent particulièrement bien aux attentes des entreprises par la mise en place de " cellules conseil " en régions, la diffusion élargie d'informations statistiques classiques ou à façon, la création à Paris d'une cellule " Procédures, Régimes économiques et

⁹ On notera le cas particulier de l'Artisanat et le rôle de FONDEXPA qui justifie des moyens spécifiques mais aura à s'intégrer dans la nouvelle structure sous une forme à déterminer

¹⁰ Les représentants à l'étranger de la Maison de la France, associée à ce jour ponctuellement à des opérations, pourraient être utilement impliqués plus systématiquement dans le cadre des programmes actuels., notamment pour l'agroalimentaire.

Réglementations techniques ”, enfin le réseau de 10 attachés douaniers à l'étranger, couvrant 23 pays.

Il conviendra enfin d'élargir le dialogue aux grandes entreprises publiques, déjà largement impliquées et associées - dans leur intérêt bien compris - aux principales manifestations de promotion collective de l'A.C.T.I.M. et du C.F.M.E., mais dont le potentiel d'entraînement des P.M.E. - illustré par ailleurs au travers du lancement récent de l'initiative Partenariat France - et l'effet de levier induit par les actions de sensibilisation d'image technologique recèlent encore des marges considérables. Des conventions spécifiques pourront être conclues à cet effet avec les groupes publics notamment dans les domaines des transports, de l'énergie et des télécommunications.

4.5.2 Les relations avec les Conseillers du Commerce Extérieur de la France

Le Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur trouvera tout naturellement sa place au niveau du Comité exécutif du G.I.P. où sa double connaissance de la réalité économique en région et des problèmes de l'expatriation et de la gestion des implantations françaises à l'étranger représentera un apport particulièrement précieux.

Dans la mesure où les Conseillers sont fréquemment également actifs dans les réseaux consulaires et les organisations professionnelles en France, au sein des Chambres de Commerce Françaises à l'Etranger dans leurs pays de résidence, cette représentativité enrichira les approches stratégiques du G.I.P. d'un éclairage supplémentaire sur les problématiques de l'entreprise et de la présence française à l'étranger.

Elle devrait notamment permettre d'approfondir les thèmes plus spécialement traités par les Conseillers aussi bien en France que dans les pays où l'organisation compte des membres en sections constituées et coordonnées depuis Paris, à savoir :

- le partenariat d'entreprises et la problématique du portage des P.M.E.
- le tutorat des jeunes en entreprises : lancement d'études et d'enquêtes liées à l'international
- le parrainage et l'insertion professionnelle des jeunes ; dans le cadre de la procédure C.S.N.E. à l'étranger, mais également par des actions spécifiques en France
- la réflexion stratégique sur les priorités nationales du Commerce Extérieur.

4.5.3 Les relations avec les Chambres de Commerce Françaises à l'étranger

Leur réseau s'est largement développé au cours de la période récente et elles jouent dorénavant un rôle essentiel dans un nombre croissant de pays où les expériences accumulées mériteraient d'être mieux valorisées. Tout en reconnaissant la grande hétérogénéité des possibilités d'accueil, de conseil, d'animation ou d'intervention qui prévaut encore dans ce domaine, il n'en apparaît pas moins que des rapports spécifiques pourront être développés avec le futur organisme, et notamment dans les pays où la mise en oeuvre du plan de redéploiement de l'Expansion Economique conduira logiquement à une intervention plus large des Chambres. Celle-ci pourrait s'exercer en particulier dans le cadre du souhait exprimé par nombre de secteurs ou d'entreprises en matière d'informations juridiques, administratives ou fiscales.

Le lien avec le G.I.P. se concrétiserait dans le cadre de conventions d'objectifs précisant les modes d'intervention et de facturation respectifs sur l'ensemble des prestations d'information et de promotion retenues dans chaque cas d'espèce.

4.5.4 Les relations avec la C.O.F.A.C.E.

Disposant de moyens importants de par sa vocation de société d'assurances, elle met à disposition des entreprises des produits de garantie des risques commerciaux, politiques et de change, mais offre aussi des possibilités en matière d'assistance à la prospection ou à la connaissance des risques clients.

Une nouvelle prestation intitulée "PROSPEX" permet à un exportateur de connaître sur des pays déterminés la cotation de ses principaux clients potentiels ou distributeurs.

Grâce à son implantation régionale, la C.O.F.A.C.E. est à même d'apporter en complémentarité avec les autres acteurs une compétence spécifique. Son rôle est à intégrer dans la réflexion concernant les "guichets d'accueil actif" d'autant plus que beaucoup d'entreprises déplorent le manque de transparence des choix concernant la politique financière.

Le C.E.P.M.E. et la SOFARIS pourraient également être associés à la création d'un environnement favorable au développement international des entreprises et dans cet esprit se positionner dans le contexte global.

4.5.5 La nécessaire clarification des relations entre les P.E.E. et le nouvel organisme

La relation entre le nouvel organisme et les Postes d'Expansion Economique, tant en matière d'information qu'en matière de promotion est fondamentale.

Dans le domaine de l'information, il serait illusoire de recentrer l'actuel C.F.C.E. sur sa mission d'information sans redéfinir ses liens avec le réseau des P.E.E. qui, malgré la nécessaire diversification des sources engagée, devrait demeurer encore longtemps son principal fournisseur d'informations et le point d'appui central de toute démarche française d'intelligence économique.

Il apparaît donc indispensable que l'unité fonctionnelle entre les P.E.E. et le nouvel organisme soit réaffirmée et que les principes régissant le travail en commun soient précisés.

Le contrat d'objectifs D.R.E.E./C.F.C.E., qui en fait traite des relations entre les Postes d'Expansion Economique et le Centre, vient à expiration le 15 juillet 1996, la convention avec le C.F.M.E. fin 1996.

Il paraîtrait opportun de leur substituer un texte de portée plus large rappelant non seulement les missions et les axes de développement du nouvel organisme, mais formalisant aussi les relations entre les deux parties. Peu différentes sur le fond de ce qu'elles sont en théorie aujourd'hui, ces relations ne peuvent en effet que gagner à un effort de transparence et de dynamisation (Cf. 6.16.).

5. Conclusion

Dans l'esprit de la réforme proposée, l'ambition de mettre à la disposition des entreprises exportatrices ou désireuses de s'implanter à l'étranger un dispositif public resserré, simplifié et à l'efficacité renforcée s'impose très naturellement. Elle participe ainsi à l'objectif partagé par l'ensemble des acteurs impliqués dans le soutien au Commerce Extérieur, de faire passer de 20 000 à 30 000 le nombre d'exportateurs permanents et de 1 à 3 %, le chiffre d'affaires à l'export réalisé par plus de 100 000 P.M.E. et P.M.I..

Cohérente avec une stabilisation des dotations publiques par ailleurs réorientée sur les crédits d'intervention, cette évolution traduirait la réussite incontestable de la réforme engagée.

Elle suppose cependant :

- une mobilisation de toutes les compétences et de tous les intervenants au service de l'entreprise,
- des moyens suffisants face à une concurrence internationale toujours plus vive,
- une dynamisation des P.M.E. et des P.M.I., dans une perspective réaliste de prise de part de marché dans les pays et les zones géographiques où la concurrence se déroule sur la base de critères reconnus et dans le respect des règles du commerce international.

L'affichage volontariste de choix clairs, établis à partir de matrices secteurs/pays, élaborées à partir des moyens et des programmes des différents acteurs publics, consulaires, professionnels et privés apparaît aujourd'hui comme une réponse à l'impératif de simplification, de rationalisation et d'économies de moyens.

A cet égard, il convient de souligner la volonté de progrès qui anime tous les acteurs consultés. Sans considération de l'ampleur de leurs moyens respectifs, force est de constater qu'ils partagent une même ambition, celle d'apporter un concours entier et efficace aux entreprises dans leur démarche à l'international.

Sans céder à la tentation de vouloir leur imposer un modèle unique, l'élaboration de conventions d'objectifs prenant en compte les spécificités de chacun permettra la constitution d'un véritable réseau de compétences basé sur la complémentarité des acteurs.

Le cadre homogène, coordonné et unifié qui est proposé pour la fusion des organismes au 1er janvier 1999 devrait aussi permettre de concrétiser cette ambition dans le respect mutuel des identités, de l'expérience et du professionnalisme des agents de chacun des trois organismes appelés à un avenir commun.

La période intermédiaire sera mise à profit pour réaliser, avant fin 1996, la constitution d'un Groupement d'Intérêt Public de coordination, la fusion de l'A.C.T.I.M. et du C.F.M.E., la restructuration du C.F.C.E., enfin la définition d'un véritable projet d'entreprise.

Dans un contexte de rigueur budgétaire, seule une réforme globale paraît, en effet, en mesure de répondre à l'impératif d'économies de moyens.

La méthodologie, le calendrier et les modalités de mise en oeuvre proposés dans le présent rapport sont animés par le souci de rechercher un consensus aussi large que possible avec les personnels et une complémentarité des compétences et donc une plus grande synergie avec les partenaires institutionnels.

Il s'agit là d'une condition indispensable pour la réussite de la réforme qui doit favoriser le développement des entreprises françaises à l'international - facteur essentiel de croissance - et contribuer ainsi à résoudre le problème de l'emploi, notamment celui des jeunes.

6. ANNEXES

6.1 Plan détaillé du rapport d'étape (janvier 1996)

1/ Introduction

- méthodologie de travail fondée sur l'**analyse de la demande** des entreprises dans 3 régions-tests et auprès d'un panel d'organismes professionnels

2/ Analyse de la demande

- une **évaluation contrastée** du dispositif d'appui au commerce extérieur, mais un consensus fort autour de trois priorités:

-une appréciation critique de l'existant portant sur trois points

- opacité et spécialisation insuffisante : dans une vaste "**nébuleuse**" seuls les PEE sont clairement perçus tout en cristallisant les critiques
- informations trop générales et délais trop longs du fait de **circuits complexes**
- procédures de soutien **mal adaptées au profil des PME** qu'il s'agisse des procédures COFACE, CSNE ou des salons du programme CFME

-des priorités affichées en faveur

- d'une **cellule d'orientation, facilement accessible** et compétente en soi (diagnostic) ou capable de mettre en rapport avec l'interlocuteur adéquat
- d'une **information précise, opérationnelle et fiable** : sur des partenaires, des marchés et la réglementation, en distinguant bien l'information "basique" de l'information personnalisée
- d'un **service personnalisé** "à la carte" et donc logiquement **facturable**, mais à des taux subventionnés

- une **demande multiforme, différenciée** selon les secteurs et la maturité exportatrice:

-la taille de l'entreprise et son implication à l'export déterminent la demande

- en allant d'un besoin de diagnostic et d'assistance lourde...
- à une sophistication croissante...
- et des besoins nouveaux de type **veille concurrentielle et veille technologique**
- sans oublier les démarches officielles

-les spécificités sectorielles apparaissent également

- moins en matière d'information où elles sont liées à la technicité des produits
- que dans le domaine de la prospection et de la promotion

-à noter enfin, pour les PME, la priorité maintenue sur l'Europe

3/ Analyse de l'offre

- l'offre de prestations des 3 organismes est multiforme, généralement de bonne qualité, mais non moins **régulièrement critiquée**
- les 3 organismes jouent un **rôle central incontournable**, en dépit d'une **image floue**

- les **compétences** spécifiques sont **mal définies**
- les **parts de marché** occupées dans leurs domaines d'intervention sont très **variables**
- les **catalogues** de prestations respectifs sont **encombrés**
- les modalités de **facturation** sont différentes et **peu lisibles**
- les possibilités de **synergies** sont **insuffisamment exploitées**
- l'**articulation** avec le principal partenaire (PEE) est fréquemment **déficiente**
- les contraintes budgétaires conduisent à l'**érosion des taux d'aide** et à une recherche peu concertée de financements extérieurs

- les trois organismes disposent d'une **clientèle diversifiée**, largement commune, mais qui recèle encore un potentiel important

- au delà des **clients fidélisés** (de 1500 à 10 000), le **potentiel** s'établit entre **30 et 50 000**
- la clientèle est relativement bien identifiée et affiche des **critères communs** (origine, secteurs, taille)
- elle comprend également de nombreux **partenaires institutionnels**

- le besoin de **restructuration de l'offre** est clairement ressenti
 - en matière de synergies, complémentarité, partenariats, délégations
 - et se traduit par une volonté de **recentrage** sur les spécificités propres
 - tout en gardant les moyens de répondre aux **priorités des pouvoirs publics**
- les premières orientations logiques en direction d'une réforme passent par
 - un **toiletage systématique** des catalogues de **prestations**
 - une **fusion** de prestations redondantes et l'**abandon** de prestations obsolètes ou peu demandées
 - la **modernisation** et la mise à niveau des **systèmes de facturation**

4/ Incidence sur les structures

- par l'officialisation des "**guichets d'accueil actif**"
 - travaillant sur la base d'un **fichier central avec décentralisation de la saisie** : fiches d'accueil et de diagnostic
 - et lancés à la suite d'une enquête de terrain: **opération "Jeunes-Commerce extérieur- Entreprises"**
 - adaptés aux spécificités locales, en **évitant un modèle unique**
- la rationalisation progressive des **compétences en région**
 - par recherche des **complémentarités et synergies** possibles entre les organismes régionaux
 - et d'**opérations tests** dans différentes régions représentatives sur la base de l'inventaire du MOCI
 - pour aboutir à la création de **Comités Régionaux du Développement International**
- une répercussion directe sur le réseau des **PEE**, dont le **rôle significatif** est reconnu
 - comme fournisseur essentiel d'information "basique" et de plus en plus "à la carte"
 - sur des **marchés-cibles** et comme relais de **veille technologique et commerciale**
 - mais à condition de renforcer et de **pérenniser** leur compétence sectorielle...
 - au travers de **cahiers des charges** et le cas échéant de **cofinancements** (régions et/ou professions)
 - en suivant enfin l'évolution du rôle des **Chambres de Commerce Françaises à l'Etranger**
- une nouvelle **dimension de l'information** notamment dans les domaines **réglementaires, douaniers, juridiques et financiers**
- le rôle des **partenaires** en France et à l'étranger mérite d'être mieux connu
 - par l'analyse de l'enquête déjà effectuée par l'**ACFCI**
 - par une étude à réaliser au niveau des **instances régionales : bilan des actions passées**
 - par un recensement à approfondir des possibilités des **organisations professionnelles**
 - par l'établissement d'un inventaire des compétences des **Chambres de Commerce Françaises à l'Etranger**
 - en s'appuyant sur les exemples du Reflex en RFA et des Centres d'Affaires
- **la création au plus tard à la fin du premier semestre 1996 d'un Groupement d'Intérêt Public (G.I.P.) regroupant ACTIM, CFCE et CFME**
 - à l'issue d'une **période d'étude indispensable pour faire traiter** :
 - par un **cabinet spécialisé** l'analyse des questions juridiques et fiscales préalables au GIP :
 - . **modification du statut des organismes**
 - . **dévolution des patrimoines immobiliers et recherche d'une localisation unique**
 - . **coexistence des règles de comptabilité publique et privée**
 - le **regroupement des services fonctionnels** sur la base d'une analyse des modalités de rapprochement
 - dans le cadre d'un **projet d'entreprise**
 - . les objectifs et méthodes de travail du nouvel organisme : l'approche sectorielle, ses conséquences
 - . l'harmonisation du statut des personnels
 - . l'évolution des activités commerciales d'édition
 - . la facturation des prestations du G.I.P. : ses modalités, ses limites
 - . les conventions de partenariat
 - la **justification** du G.I.P. repose sur:
 - un besoin de **cohérence** dans le cadre du **regroupement d'organismes publics et privés**
 - la **problématique de la facturation**, notamment des PEE
 - les **économies** dégagées par la fusion de la **gestion immobilière**

-la nécessaire **harmonisation**, en liaison avec la DREE, **des systèmes d'information**
-l'**affirmation de la logique sectorielle**

- **l'organisation du G.I.P.** "Maison de l'exportateur" repose sur une logique sectorielle, appuyée sur les dispositifs régionaux, professionnels, consulaires et le réseau des **PEE**, comporte **2 départements** :

-**de l'information**, agissant comme "**centrale d'information et d'intelligence économique**" chargée:

-du **recueil, traitement et diffusion** de l'information sur la base de cahiers des charges
-des **séminaires et réunions pays**
-de la gestion du **fichier national "Entreprises"**

-**de la promotion et de l'aide à l'implantation** sur la base:

-du **programme "labellisé" des salons** traité en liaison avec les **bureaux de presse**
-des **colloques, sessions et séminaires** techniques en France et à l'étranger, ainsi que des **invitations**
-des actions de **promotion de l'offre française**
-des **programmes de coopération industrielle**
-de la procédure **CSNE**

- passe des conventions d'objectifs avec les différents partenaires nationaux et régionaux
- et agit sous l'impulsion: d'un **Conseil de Direction** et d'un **Conseil d'Orientation Stratégique**
- le cas spécifique du **secteur agroalimentaire**

-le caractère **exemplaire, mais atypique** de la DPA justifie une réflexion spécifique

.au niveau des structures centrales: liaisons avec le Ministère de l'Agriculture et la SOPEXA
.au niveau de son réseau d'attachés spécialisés Chargés de Mission Agricoles

- une meilleure prise en compte des **besoins des entreprises** conduit à revoir les dispositifs de **facturation**

-par la recherche de nouvelles formules d'**abonnements et/ou d'adhésion**
-par l'**harmonisation** des tarifs et la **modernisation** des procédures, notamment de diffusion
-par une **modulation** en fonction des profils de clientèle

- la mise en place du G.I.P. s'effectue en fonction d'un **calendrier prévisionnel** aboutissant à des **Assises Nationales du Développement des Entreprises à l'International**, tenues en juin 1996 pour valider le nouveau dispositif

Résumé des principales propositions -

- un premier **état des lieux** conduit à formuler des propositions

-correspondant à la demande d'information
-à la demande en matière de promotion

- et entraîne des **conséquences structurelles**

-au niveau régional
-et au niveau national

Conclusion : Un projet d'entreprise dans le cadre d'une ambition nationale -

- les réformes proposées, dans un **contexte budgétaire difficile** doivent répondre au triple souci:

-de **cohérence** entre tous les acteurs concernés
-d'**économies** à réaliser au niveau des budgets de fonctionnement
-de rationalisation et de **lisibilité** des structures du nouvel organisme unique

- la mise en oeuvre de ces réformes supposent que soient conduits de façon concomitante :

- l'élaboration d'un projet d'entreprise qui doit mobiliser le personnel des trois organismes et être mené en parallèle avec les études juridiques et fiscales.
- le lancement d'opérations-tests, ayant valeur d'exemple, avec les régions, les professions et les Chambres de

Commerce.

- ce **rapport d'étape** formule donc, à partir d'un constat nuancé, des propositions
-qui se situent dans le cadre d'un **projet d'entreprise**
-et d'une **ambition nationale** pour le développement des entreprises à l'international, facteur essentiel de croissance et élément déterminant pour résoudre le problème du chômage et notamment celui des jeunes.

6.2 Problématique de la facturation

Le rapport d'étape préconisait une modernisation et une mise à niveau des systèmes de facturation des organismes.

Les consultations conduites, depuis la publication de ce document, avec toutes les parties concernées ont montré combien ce sujet était sensible et conditionnait en fait non seulement le rythme de la réforme mais aussi les orientations qui devaient présider dans un contexte budgétaire difficile, à la mise en place du nouvel organisme. Les évolutions envisagées ne doivent en aucun cas hypothéquer les ressources existantes et les liens tissés avec les entreprises.

Des principes très différents régissent actuellement les trois organismes

Bien que l'A.C.T.I.M. et le C.F.M.E. soient deux associations régies par la loi de 1901, elles n'ont pas retenu les mêmes options dans leurs relations avec leurs membres :

- Ceux de l'A.C.T.I.M. (1 600 en 1995) doivent obligatoirement adhérer sur la base d'une cotisation forfaitaire différenciée selon leur chiffre d'affaires. Cette cotisation conditionne la gratuité de l'ensemble des services de l'Agence y compris la procédure C.S.N.E. mais donne lieu à des prestations particulières complémentaires ainsi que dans certains cas les bureaux de presse technique à l'étranger.
- Le C.F.M.E., pour sa part, perçoit des cotisations auprès des membres adhérents, de l'ordre de la cinquantaine, mais l'adhésion n'est pas obligatoire. Il facture à ses 2 500 clients pour les foires et salons une partie du coût de revient et pour les journées techniques, une participation forfaitaire au coût d'organisation de l'opération.
- Le C.F.C.E., quant à lui, établissement public à caractère industriel et commercial, facture toutes les prestations inscrites à son catalogue et recense, en 1995, quelques 20 000 clients (dont 12 173 sont communs avec ceux des Postes d'Expansion Economique).

La recherche d'un système unifié ne mettant pas en péril les grands équilibres

Le regroupement du C.F.M.E. et de l'A.C.T.I.M. préconisé par le rapport d'étape implique une harmonisation des systèmes de facturation existants.

Il conviendrait donc que la nouvelle association, qui naîtra de la fusion de l'A.C.T.I.M. et du C.F.M.E. puisse dès le 1.01.1997 percevoir une cotisation obligatoire variable selon le chiffre d'affaires, qui constituerait un droit d'entrée offrant un accès à des prestations gratuites et facturables qu'il conviendra de déterminer avec soin en y associant les adhérents.

Cette modification des règles du jeu ne peut se faire trop rapidement et dans tous les cas, sans que des simulations aient été faites et les risques appréciés. Il conviendra aussi de déterminer les barèmes applicables et d'évaluer, s'agissant de la clientèle du C.F.M.E., l'évasion potentielle qui pourrait résulter de l'introduction d'une adhésion trop onéreuse pour des entreprises qui privilégient le caractère subventionnel d'une exposition, la distinction entre membre adhérent et membre associé pouvant représenter une solution.

Les principes de facturation retenus devraient favoriser les relations avec la clientèle en recherchant :

- sa fidélisation : il existe aujourd'hui une certaine volatilité des clients qu'il conviendrait d'enrayer,

- le recours à plus d'un produit du catalogue : au niveau de chaque organisme pris individuellement, le rapport d'étape a montré que la clientèle restait souvent monoproduit. La complémentarité des prestations des organismes et celles de leurs partenaires devrait certainement favoriser un recours accru aux autres produits.

Les orientations immédiates

Deux mesures pourraient être rapidement arrêtées :

- L'instauration d'une carte qui outre l'alimentation du fichier central donnerait une forte identification d'appartenance à une clientèle privilégiée : conditions tarifaires spécifiques, priorité de service, information événementielle en " avant première ", prestations réservées,

Cette carte, qui ne devrait pas remettre en cause la facturation à la prestation, reflet de la diversité de la demande, serait nominative et servirait de support à :

- une identification simple de l'entreprise pouvant être reconnue par tous les partenaires du Groupement
- un suivi fin de gestion sur la base d'un numéro client unique repris pour la facturation périodique de l'ensemble des prestations, achats ou accès aux services sur abonnement du G.I.P.

S'agissant des abonnements, notamment ceux que le pôle " Information " devrait mettre en place pour répondre aux attentes de sa clientèle, les critères suivants pourraient être retenus :

- homogénéité de contenu
- caractère répétitifs des besoins exprimés par la clientèle
- facilité d'accès et de compréhension (produits " normés ")
- simplicité de contrôle pour le client (volume consommé, qualité de services, etc.)
- limite (ou suivi) en quantité consommée en fonction du niveau d'abonnement souscrit
- La définition des liens avec les guichets d'accueil actifs : ils dépendent étroitement des axes de coopération nouveaux qui seront retenus pour l'avenir.

Ils devraient se fonder, d'une part, sur la fréquence et l'importance de leurs interrogations et, d'autre part, sur une politique commerciale commune de nature à mettre en valeur la complémentarité entre l'expertise nationale du nouvel organisme et l'action des guichets de proximité, immergés dans le tissu industriel régional.

Une bonne synergie permettrait d'enrichir la prestation globale du réseau au profit de l'entreprise par une complémentarité des valeurs ajoutées par chaque partenaire, d'alléger les coûts des procédures grâce à un travail en réseau, de développer le chiffre d'affaires en intéressant les parties par l'institution d'un commissionnement sur le chiffre d'affaires réalisé.

6.3 Projet d'article de loi portant création d'une catégorie de Groupement d'Intérêt Public

"Un groupement d'intérêt public doté de la personnalité morale de droit public et de l'autonomie financière sera constitué pour :

- recueillir, traiter et diffuser l'information sur les marchés étrangers ;
- assurer les interventions de coopération technique, industrielle et économique qui visent à préparer l'action internationale des entreprises françaises en sensibilisant les décideurs et prescripteurs étrangers aux technologies et au savoir-faire français ;
- soutenir l'effort d'implantation à l'étranger des entreprises
- organiser les participations officielles d'entreprises industrielles, commerciales et artisanales aux foires et salons internationaux ainsi qu'aux manifestations purement françaises,

favorisant ainsi les exportations françaises et l'implantation économique, commerciale, industrielle française à l'étranger en collaboration avec les administrations concernées, les collectivités territoriales, les syndicats professionnels, les Chambres de Commerce en France et à l'étranger.

Le groupement est autorisé à accueillir toute personne morale de droit public ou privé pouvant concourir à la réalisation de son objet.

Les dispositions de l'article 21 de la loi n°82-610 du 15 juillet 1982 d'orientation et de programmation pour la recherche et le développement technologique de la France sont applicables au groupement prévu au présent article."

6.4 Proposition de convention constitutive

CONVENTION CONSTITUTIVE DU GROUPEMENT D'INTERET PUBLIC

"..."

Il est constitué entre :

- le Centre Français du Commerce Extérieur, Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial régi notamment par la loi du 27 septembre 1943 et le décret n°60-424 du 4 mai 1960 Représenté par son Président, Monsieur
- l'Agence pour la Coopération Technique, Industrielle et Economique - Comité Français des Manifestations Economiques à l'Etranger, Association régie par la loi du 1er juillet 1901 Représentée par son Président, Monsieur

un groupement d'intérêt public régi par la loi n°82-610 du 15 juillet 1982, par la loi n° du 1996, et par la présente convention.

PREAMBULE

Le Centre Français du Commerce Extérieur (CFCE) a pour mission, dans le cadre de la politique gouvernementale et des directives du ministre de l'économie et des finances et du ministre chargé du commerce extérieur, de favoriser les échanges extérieurs et l'expansion économique sur les marchés étrangers.

L'Agence pour la coopération technique, industrielle et économique - Comité Français des Manifestations Economiques à l'Etranger (ACTIM-CFME) a pour objet :

- d'assurer des interventions de coopération technique, industrielle et économique qui visent à préparer l'action internationale des entreprises françaises en sensibilisant les décideurs et prescripteurs étrangers aux technologies et au savoir-faire français et en soutenant l'effort d'implantation à l'étranger des entreprises.
- d'organiser la participation officielle des commerçants, industriels, artisans et artistes français aux foires et à toutes autres manifestations internationales ou nationales à l'étranger, de caractère principalement industriel, agricole et commercial.

Ces deux organismes participent efficacement au développement des exportations françaises et de l'implantation française à l'étranger. Ils constituent tous deux des interlocuteurs privilégiés des entreprises françaises tournées vers les marchés extérieurs.

Ces deux entités sont amenées à agir en étroite collaboration avec d'autres organismes, publics, para-publics, privés ou consulaires, qui participent, eux aussi, à l'effort d'exportation et d'implantation à l'étranger.

En outre, il apparaît que ces organismes ont acquis une notoriété considérable auprès des entreprises. Celles-ci éprouvent toutefois certaines difficultés à distinguer les particularités des missions dévolues au CFCE ou à l'ACTIM - CFME, tous deux voués au développement du commerce extérieur, mais dont les moyens d'agir sont différents.

Il est dès lors souhaitable que, dans la perspective ultime d'une fusion au sein d'une personne morale unique, les deux entités se regroupent au sein d'une entité à créer, qui abriterait progressivement des services communs aux membres et constituerait une interface privilégiée entre les entreprises utilisatrices et les organismes membres.

Les services de cette structure seront répartis en deux départements :

- un département de l'information, qui aura pour mission de recueillir, traiter, et diffuser l'information correspondant à l'objet du groupement ;
- un département de la promotion, qui aura pour mission d'assurer des interventions de coopération technique, industrielle et économique qui visent à préparer l'action internationale des entreprises françaises en sensibilisant les décideurs et prescripteurs étrangers aux technologies et au savoir-faire français et en soutenant l'effort d'implantation à l'étranger des entreprises, et d'organiser la participation officielle des commerçants, industriels, artisans et artistes français aux foires et à toutes autres manifestations internationales ou nationales à l'étranger, de caractère principalement industriel, agricole et commercial.

Par ailleurs, cette structure sera suffisamment évolutive pour autoriser une intégration progressive, non seulement de services des deux organismes membres initiaux, mais encore, ultérieurement, de services d'autres organismes publics, para-publics, privés ou consulaires. Il est prévu que ces partenaires, et notamment les Chambres de commerce et d'Industrie en France et à l'étranger intègrent comme membres à part entière ladite structure dès le 1er janvier 1999.

L'Etat sera enfin doté de pouvoirs de proposition de nature à lui permettre de remplir sa mission d'orientation de la politique du commerce extérieur, et exercera la tutelle administrative et financière de la nouvelle structure.

Il a dès lors été décidé de créer entre le CFCE et l'ACTIM - CFME un groupement d'intérêt public, dont la constitution est l'objet des présentes.

I - DISPOSITIONS GENERALES

Article 1er : Dénomination.

La dénomination du groupement est : GIP "...".

Article 2 : Objet.

Le GIP "..." est constitué entre le Centre Français du Commerce Extérieur, et l'Agence pour la Coopération Technique, Industrielle et Economique - Comité Français des Manifestations Economiques à l'Etranger, pour exercer ensemble, pendant une durée déterminée, toutes activités visant à favoriser les exportations françaises et l'implantation économique, commerciale, industrielle française à l'étranger. en collaboration avec les administrations concernées, les collectivités locales, les syndicats professionnels, et les Chambres de Commerce en France et à l'étranger, et pour mettre en commun les moyens nécessaires à l'accomplissement de cette mission.

Article 3 : Sièg

Le siège du groupement est fixé à Paris, 10 avenue d'Iéna.
Il pourra être transféré en tout autre lieu par décision du Conseil d'administration.

Article 4 : Durée

Le groupement est constitué jusqu'au 31.12.1998.
Il prend effet au jour de la publication au Journal Officiel de l'arrêté d'approbation de la convention constitutive.

Article 5 : Adhésion. Exclusion.

1°) Adhésion

Au cours de son existence, le groupement peut accepter de nouveaux membres, par décision de l'Assemblée générale en application de l'article 7.

La même décision modifie la présente convention de telle sorte qu'il soit tenu compte de la nouvelle adhésion.

Aucun membre ne peut céder ses droits à la participation au groupement, sauf à ce qu'il en soit autorisé par une décision de l'Assemblée générale prise en application de l'article 7.

2°) Démission

Tout membre peut se retirer du groupement pour motif légitime à l'expiration d'un exercice budgétaire, sous réserve qu'il ait notifié son intention trois mois avant la fin de cet exercice et que les modalités financières et autres de cette démission aient reçu l'accord de l'Assemblée générale, en application de l'article 7.

Article 6 : Capital

Le groupement est constitué sans capital, mais les membres pourront ultérieurement effectuer des apports en numéraire, en nature ou en industrie.

Ces apports figureront au présent article, qui sera modifié dans les formes et conditions prévues à l'article 7.

II - ORGANES DU GROUPEMENT

Article 7 : Assemblée générale

L'Assemblée générale est composée de représentants de l'ensemble des membres du groupement, dans les proportions suivantes :

- sept membres désignés par le Ministre du commerce extérieur parmi les membres du Conseil d'administration du CFCE,
- sept membres désignés par le Ministre du commerce extérieur parmi les membres du conseil d'administration de l'ACTIM - CFME,
- le Président de l'Assemblée permanente des Chambres de Commerce et d'industrie ou son représentant,
- le Président de la Confédération Nationale du Patronat Français ou son représentant,
- le Président de la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises ou son représentant,
- le Président de la Chambre de commerce de Paris ou son représentant,
- le Président des Conseillers du commerce extérieur ou son représentant,
- le Président de l'Association des Présidents de Conseils Régionaux ou son représentant,
- un représentant du comité d'entreprise de l'ACTIM - CFME, élu par ce comité,
- un représentant de la Commission Mixte du CFCE, élu par cette Commission parmi les représentants élus du personnel.

Ces membres sont désignés pour une durée égale à celle du GIP. En cas de cessation des fonctions d'un membre de l'Assemblée désigné par le Ministre du commerce extérieur, pour quelque cause que ce soit, le Ministre pourvoit immédiatement à son remplacement, pour la durée du mandat restant à courir.

L'Assemblée générale se réunit sur convocation du président du conseil d'administration au moins une fois par an.

Elle se réunit de droit à la demande du tiers de ses membres sur un ordre du jour déterminé.

Le vote par procuration est autorisé.

Les assemblées générales sont convoquées par lettre recommandée au moins quinze jours à l'avance. La convocation indique l'ordre du jour et le lieu de réunion.

La présidence de l'Assemblée générale est assurée par le président du conseil d'administration. A défaut, l'assemblée générale élit elle-même son président.

L'assemblée générale ne délibère valablement que si tous ses membres sont présents ou représentés. Chaque membre de l'Assemblée générale peut donner mandat à un autre membre pour le représenter.

L'Assemblée générale a compétence pour :

- fixer le programme d'action et d'orientation du groupement pour l'année à venir ;
- adopter le budget du groupement pour l'année à venir, y compris le cas échéant les prévisions d'engagement du personnel du groupement;
- fixer pour l'année à venir le montant des contributions des membres aux charges du groupement. Le montant total des contributions à percevoir des membres est réparti par moitié entre le CFCE et l'ACTIM - CFME ;
- autoriser la prise de participation du groupement dans d'autres entités juridiques ;
- approuver les comptes de chaque exercice ;
- nommer et révoquer les membres du conseil d'administration du groupement, à l'exception des Directeurs généraux des membres du groupement et du Directeur du groupement ;
- modifier la présente convention ;
- proroger ou dissoudre de manière anticipée le groupement, et adopter les mesures nécessaires à sa liquidation ;
- admettre de nouveaux membres ;
- exclure un membre ;
- fixer les modalités financières et autres du retrait, par démission, d'un membre.

Toutes les décisions de l'Assemblée générale sont prises à la majorité absolue, soit douze voix sur vingt deux.

Les décisions de l'Assemblée générale sont consignées dans un procès-verbal. Elles obligent tous les membres.

Article 8 : Conseil d'administration

Le groupement est administré par un conseil d'administration composé de neuf personnes physiques :

- trois personnes sont élues par l'Assemblée générale parmi les membres de cette Assemblée issus du Conseil d'administration du CFCE,
- trois personnes sont élues par l'Assemblée générale parmi les membres de cette Assemblée issus du Conseil d'administration de l'ACTIM - CFME,
- les Directeurs généraux des membres du groupement ;
- le Directeur du groupement.

Les modalités de nomination des administrateurs issus de l'Assemblée générale sont précisées dans le règlement intérieur. Si plus de trois candidats issus du Conseil d'administration du même organisme se présentent et obtiennent plus de huit voix, sont élus ceux des candidats qui obtiennent le plus grand nombre de voix. En cas d'égalité, le candidat le plus âgé est nommé.

Assistent au Conseil d'Administration, avec voix consultative, un représentant du Ministre du commerce extérieur et un représentant du Ministre de l'économie et des finances.

Les administrateurs sont nommés pour la durée de vie du G.I.P. Les administrateurs élus par l'Assemblée générale sont révocables par celle-ci, individuellement ou collectivement. En cas de révocation, ils sont remplacés pour la durée de leur mandat qui reste à courir.

Les fonctions d'administrateur sont gratuites, sauf à ce que le conseil d'administration alloue des indemnités aux administrateurs pour des missions confiées dans le cadre du programme annuel et du budget votés par l'Assemblée générale.

Le conseil d'administration est compétent pour prendre toutes décisions conformes à l'objet du groupement, sauf à ce que ces décisions relèvent de la compétence de l'Assemblée générale.

Notamment, le conseil d'administration :

- nomme et révoque le président et le vice-président du conseil d'administration ;
- nomme et révoque le Directeur du groupement ;
- émet toutes propositions relatives au programme d'action et d'orientation du groupement, au budget et à la fixation des contributions des membres. Ces propositions sont communiquées à la prochaine réunion de l'Assemblée générale ;
- convoque l'Assemblée générale, fixe son ordre du jour et établit les projets de résolution ;
- détermine les pouvoirs du Directeur du groupement dans le cadre de l'article 10;
- établit le règlement intérieur relatif au fonctionnement du groupement.

Le conseil d'administration se réunit au moins deux fois par an et aussi souvent que l'intérêt du groupement l'exige sur la convocation de son président ou à la demande du tiers de ses membres.

Le conseil d'administration ne délibère valablement que si plus des deux tiers de ses membres sont présents ou représentés. Chaque administrateur peut donner mandat à un autre administrateur pour le représenter.

Les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité des deux tiers des membres présents ou représentés.

En cas de partage des voix, celle du président du conseil d'administration est prépondérante.

Article 9 : Président et Vice-Président du conseil d'administration

Le conseil d'administration nomme parmi ses membres, pour la durée de vie du G.I.P., un président et un vice-président. Ces nominations doivent être approuvées par le Ministre chargé de l'économie, du budget, et le Ministre du commerce extérieur.

Le conseil d'administration peut révoquer le président et le vice-président et nommer leur successeur pour la durée du mandat restant à courir.

Le président du conseil d'administration :

- convoque le conseil aussi souvent que l'intérêt du groupement l'exige et au moins deux fois par an : avant le 30 avril pour arrêter les comptes qui seront soumis à l'Assemblée générale et avant le 1er décembre pour arrêter le projet de budget ;
- prépare, par la rédaction des projets de résolution, et préside, les séances du conseil. En son absence, le conseil désigne lui-même le président de séance ;
- propose au conseil de délibérer sur la nomination du Directeur du groupement.
- convoque le Conseil d'Orientation Stratégique.

Le président agit en étroite collaboration avec le vice-président. Il le tient informé de toutes ses décisions, et peut lui déléguer sa signature.

Article 10 : Directeur du groupement

Sur proposition de son président, le conseil d'administration nomme pour la durée de vie du G.I.P. un Directeur du groupement.

La nomination du Directeur doit être approuvée par les Ministres chargés de l'économie, du budget et du commerce extérieur.

Le conseil d'administration peut révoquer le Directeur et nommer son successeur pour la durée du mandat restant à courir.

Le Directeur du groupement ne participe pas aux votes du conseil d'administration qui concernent sa révocation ou sa nomination ou reconduction, ces derniers sont acquis à la majorité des deux tiers des autres membres du conseil d'administration présents ou représentés.

Le Directeur du groupement assure, sous l'autorité du conseil et de son président, le fonctionnement du groupement.

Dans les rapports avec les tiers, le Directeur du groupement engage le groupement par tout acte entrant dans son objet.

Le Directeur représente le groupement dans tous les actes de la vie civile ; il a notamment qualité pour :

- passer, au nom du groupement, tous actes, contrats ou marchés, établir tous ordres de recettes et notamment auprès des membres, ordonnancer et liquider toutes dépenses,
- conclure les contrats individuels de travail, embaucher et licencier les membres du personnel,

- accomplir toutes opérations avec les établissements de crédit publics ou privés, faire ouvrir ou clore tous comptes dans ces établissements, signer, endosser, acquitter tous billets ou chèques bancaires, faire et autoriser toutes acquisitions, ventes et échanges de biens meubles et immeubles, consentir et passer tous baux, passer et signer tous actes et pièces, élire domicile et faire ce que les circonstances exigeront,
- représenter le groupement en justice.

Le Directeur du groupement peut déléguer sa signature pour tout ou partie des opérations indiquées ci-dessus.

Article 11 : Comité exécutif

Un Comité exécutif se réunira, sur convocation du Président du conseil d'administration, deux fois par an, ou davantage si le Président du conseil d'administration le juge utile.

Le Comité exécutif est présidé par le Ministre du commerce extérieur ou son représentant.

Sa composition est fixée par le règlement intérieur.

Le Comité exécutif comprendra, dans une proportion qui ne peut être inférieure aux deux tiers de son effectif total, un ou plusieurs représentants du Ministre de l'économie et des finances, un ou plusieurs représentants du Ministre des affaires étrangères, un ou plusieurs représentants du Ministre chargé des petites et moyennes entreprises, un ou plusieurs représentants du Ministre de l'agriculture, le président de la Commission de la Production et des Echanges de l'Assemblée Nationale ou son représentant, le président de la Commission des affaires économiques et du plan du Sénat ou son représentant, les présidents de l'A.C.F.C.I., du C.N.P.F., de la C.G.P.M.E., de la C.C.I.P., du C.N.C.C.E.F., de l'A.P.C.R., de la C.O.F.A.C.E., de l'U.C.C.I.F.E. ou leur représentant, un représentant des organismes ayant signé avec le G.I.P. une convention d'objectifs.

Le Président du conseil d'administration présentera au Comité exécutif le programme d'action et d'orientation du groupement, et les moyens mis en oeuvre pour la réalisation de ce programme.

Le Comité exécutif émettra, à la majorité simple, un avis consultatif sur la pertinence de ce programme et sur l'adéquation des moyens mis en oeuvre aux objectifs du groupement.

Cet avis sera communiqué à l'Assemblée générale et au conseil d'administration

III - FONCTIONNEMENT DU GROUPEMENT

Article 12 : Contenu du règlement intérieur

Le règlement intérieur, adopté conformément à l'article 8, fixera notamment les modalités de l'organisation des services du groupement et les modalités des appels de fonds adressés aux membres.

Article 13 : Transfert sous l'autorité du groupement de fonctions des membres

Un protocole déterminera les modalités du transfert et du regroupement sous l'autorité du GIP des fonctions suivantes des membres :

- secrétariat général,
- service informatique,
- logistique,
- comptabilité,
- fichier des entreprises,
- communication,
- service des ressources humaines.

Ce protocole entrera en vigueur au plus tard le 1er janvier 1998.

Le conseil d'administration, animé par son président, négociera en son sein et élaborera ce protocole qui sera signé par les représentants des membres du GIP, le cas échéant après en avoir été autorisés par les organes compétents des membres du groupement.

D'autres protocoles pourront être négociés et conclus, si l'utilité en apparaît pour la réalisation de l'objet du groupement.

Article 14 : Budget, comptabilité et flux financiers

Le budget, approuvé chaque année par l'Assemblée générale, inclut l'ensemble des opérations de recettes et de dépenses prévues pour l'exercice. Il fixe le montant des crédits destinés à la réalisation des objectifs du groupement en distinguant :

- A- Les dépenses de fonctionnement :
- les dépenses de personnels ;
 - les frais de fonctionnement divers.

B- Le cas échéant, les dépenses d'investissement.

Le groupement ne donnant lieu ni à la réalisation ni au partage de bénéfices, l'excédent éventuel des recettes d'un exercice sur les charges correspondantes sera reporté sur l'exercice suivant.

Au cas où les charges dépasseraient les recettes de l'exercice, le conseil d'administration devrait statuer sur le report du déficit sur l'exercice suivant.

La comptabilité du groupement est tenue et sa gestion assurée selon les règles du droit privé.

Par dérogation au précédent alinéa, les règles de comptabilité publique pourront être appliquées. Il appartiendra au Ministre du commerce extérieur de déterminer les cas d'application de la comptabilité publique.

Article 15 : Responsabilité financière des membres

Dans leurs rapports entre eux, les membres sont tenus des obligations du groupement à raison de la moitié pour chaque membre.

Dans leurs rapports avec les tiers, les membres ne sont pas solidaires ; ils sont responsables des dettes du groupement à proportion de leurs droits statutaires.

Article 16 : Mise à disposition de personnels

Les personnels mis à la disposition du groupement par les membres conservent leur statut d'origine. Leur employeur d'origine garde à sa charge leurs salaires, leur couverture sociale, leurs assurances et conserve la responsabilité de leur avancement.

Ces personnels sont placés toutefois sous l'autorité fonctionnelle du Directeur du groupement.

Ils sont remis à la disposition de leur corps ou organisme d'origine :

- par décision du conseil d'administration sur proposition du Directeur ;
- à la demande du corps ou organisme d'origine ;
- dans le cas où cet organisme se retire du groupement ;
- en cas de dissolution ou absorption de cet organisme.

Des agents de l'Etat, des collectivités locales ou d'établissements publics peuvent être mis à la disposition ou détachés au sein du groupement, conformément à leurs statuts et aux règles de la fonction publique.

Article 17 : Mise à disposition de moyens

Les membres peuvent mettre gratuitement à la disposition du groupement locaux et matériels, qui restent leur propriété.

Article 18 : Marchés

Le contrôle des marchés est assuré le cas échéant par une commission de marchés dans des conditions définies par le ministre chargé du commerce extérieur et le ministre chargé du budget.

IV - CONTROLE

Article 19 : Contrôle économique et financier de l'Etat

Le groupement est soumis au contrôle de la Cour des comptes dans les conditions prévues par l'article 6 bis de la loi n°67-48 du 22 juin 1967. Par ailleurs, les dispositions du titre II du décret n° 55-733 du 26 mai 1955 portant codification et aménagement des textes relatifs au contrôle économique et financier de l'Etat et le cas échéant du décret n°53-707 du 9 août 1953 relatif au contrôle de l'Etat sur les entreprises publiques nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique ou social lui sont applicables.

Le contrôleur d'Etat nommé auprès du groupement participe de droit avec voix consultative aux instances de décisions du groupement.

Article 20 : Commissaire du gouvernement

Un commissaire du gouvernement est nommé auprès du groupement par le ministre chargé du commerce extérieur. Il est convoqué à toutes les réunions du conseil d'administration et de l'Assemblée générale et peut obtenir communication de l'ensemble des documents.

Il dispose d'un droit de veto suspensif de quinze jours sur les décisions ou les délibérations qui mettent en jeu l'existence ou le bon fonctionnement du groupement, notamment celles prises en violation des dispositions législatives, réglementaires applicables et de la présente convention.

Dans ce cas, la délibération ou la décision en cause fait l'objet d'un nouvel examen par les instances qualifiées du groupement.

Il tient informé les autorités de tutelle des membres du groupement du fonctionnement et de l'administration de celui-ci.

V - DISSOLUTION, LIQUIDATION

Article 21: Dissolution

Le groupement est dissout de plein droit par l'arrivée du terme de sa durée contractuelle, par la réalisation ou l'extinction de son objet, sauf prorogation.

Il peut être dissout :

- par abrogation de l'acte d'approbation, pour justes motifs ;
- par décision de l'assemblée générale.

Article 22 : Liquidation

La dissolution du groupement entraîne sa liquidation, mais la personnalité morale du groupement subsiste pour les besoins de celle-ci.

L'assemblée générale fixe les modalités de la liquidation et nomme un ou plusieurs liquidateurs.

Article 23 : Dévolution des biens

En cas de dissolution volontaire, statutaire ou prononcée par l'autorité administrative, les biens du groupement sont dévolus conformément aux règles déterminées en Assemblée générale.

Article 24 : Condition suspensive. Sort des actes du groupement en formation.

La présente convention est conclue sous réserve de son approbation par le ministre chargé du commerce extérieur et le ministre chargé du budget.

Le groupement jouit de la personnalité morale à compter de cette même date.

Les organes compétents du groupement sont tenus de ratifier les engagements, pris par les membres du groupement pour le compte de celui-ci et intervenus entre la signature de la présente convention et l'approbation prévue au premier alinéa du présent article, s'ils sont conformes aux statuts et à l'intérêt du GIP.

Les contrats passés avec les tiers au cours de cette période contiendront une clause résolutoire pour le cas de non-constitution du GIP avant une date déterminée, le membre signataire supportant alors les frais éventuels de la résiliation.

Ces contrats reproduiront en outre le présent article ainsi que l'article 2 des présents statuts.

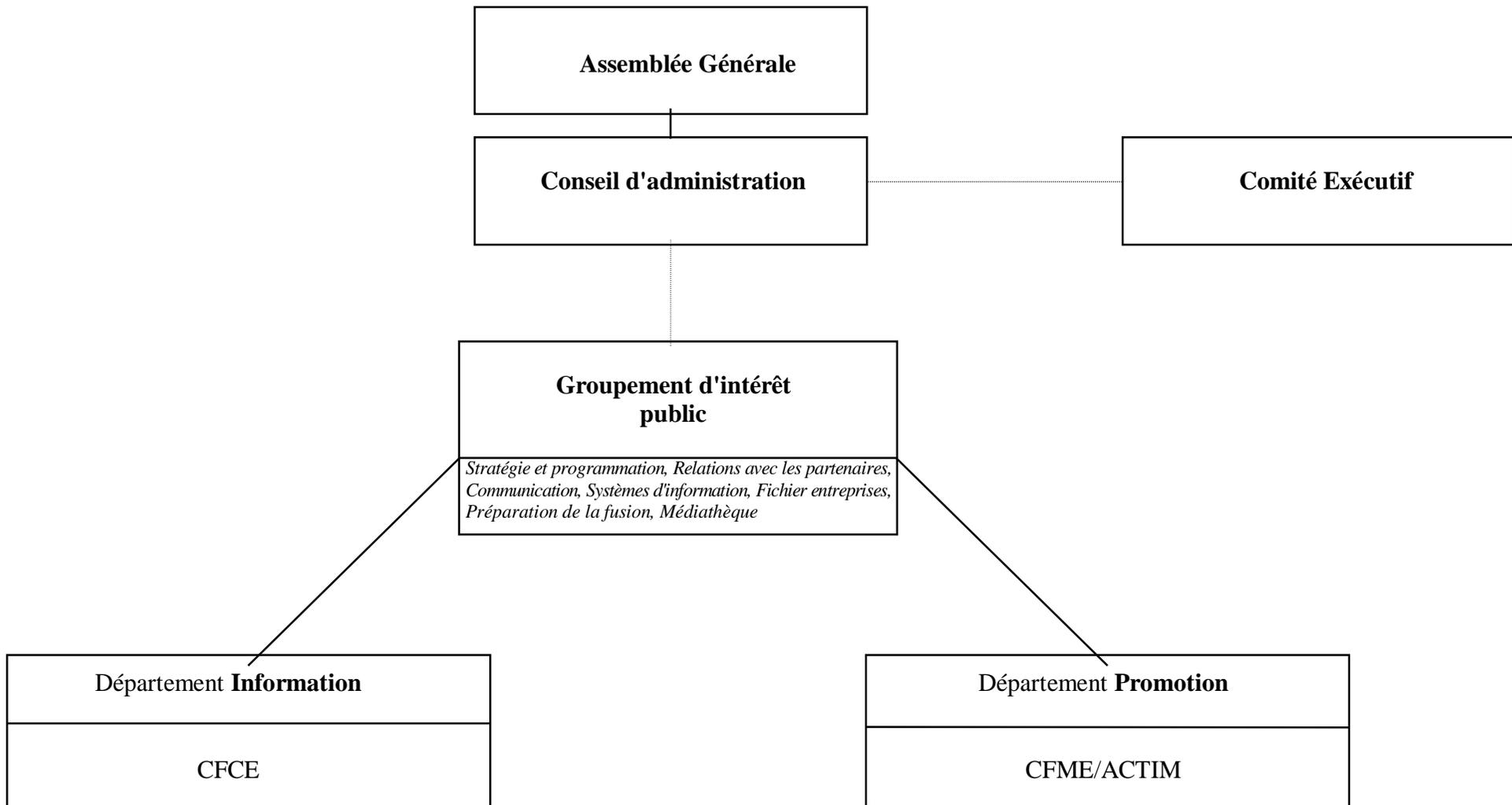
Fait à Paris, le

En trois exemplaires originaux.

Pour le Centre Français du Commerce Extérieur, le Président

Pour l'Agence de Coopération Technique, Industrielle et Economique - Comité Français des Manifestations Economiques à l'Etranger, le Président

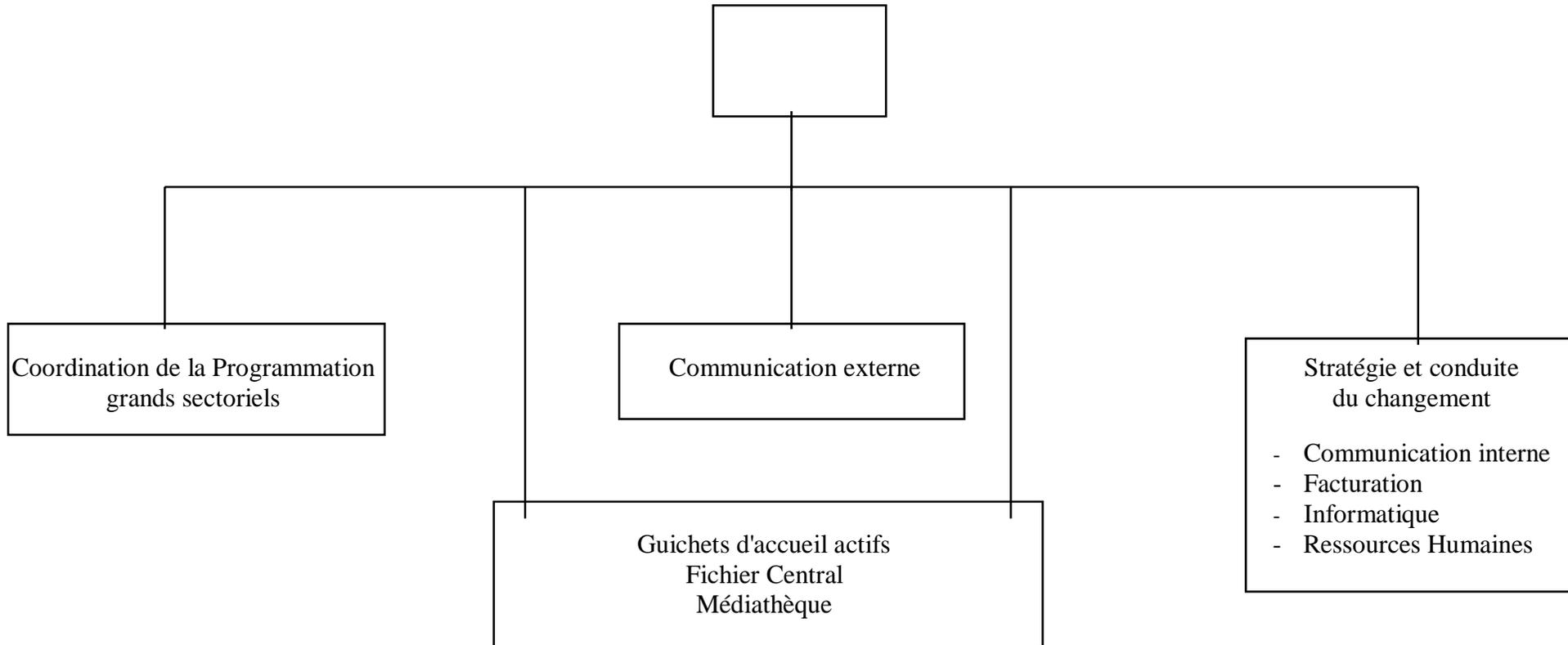
6.5 Nouveau dispositif d'appui au commerce extérieur



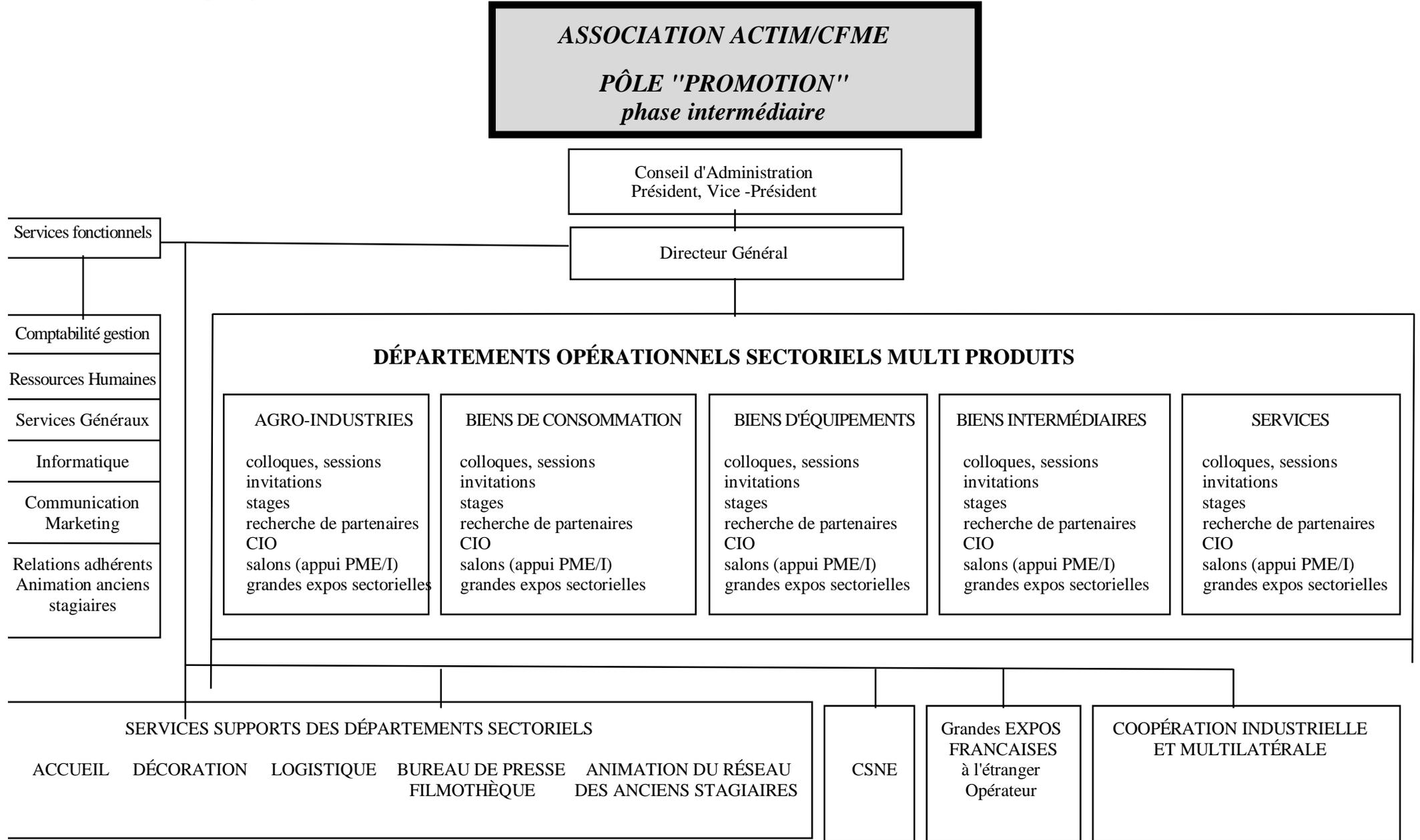
.6 Proposition d'organigramme G.I.P./Structure de départ



Un GIP léger capable d'assumer ses missions prioritaires

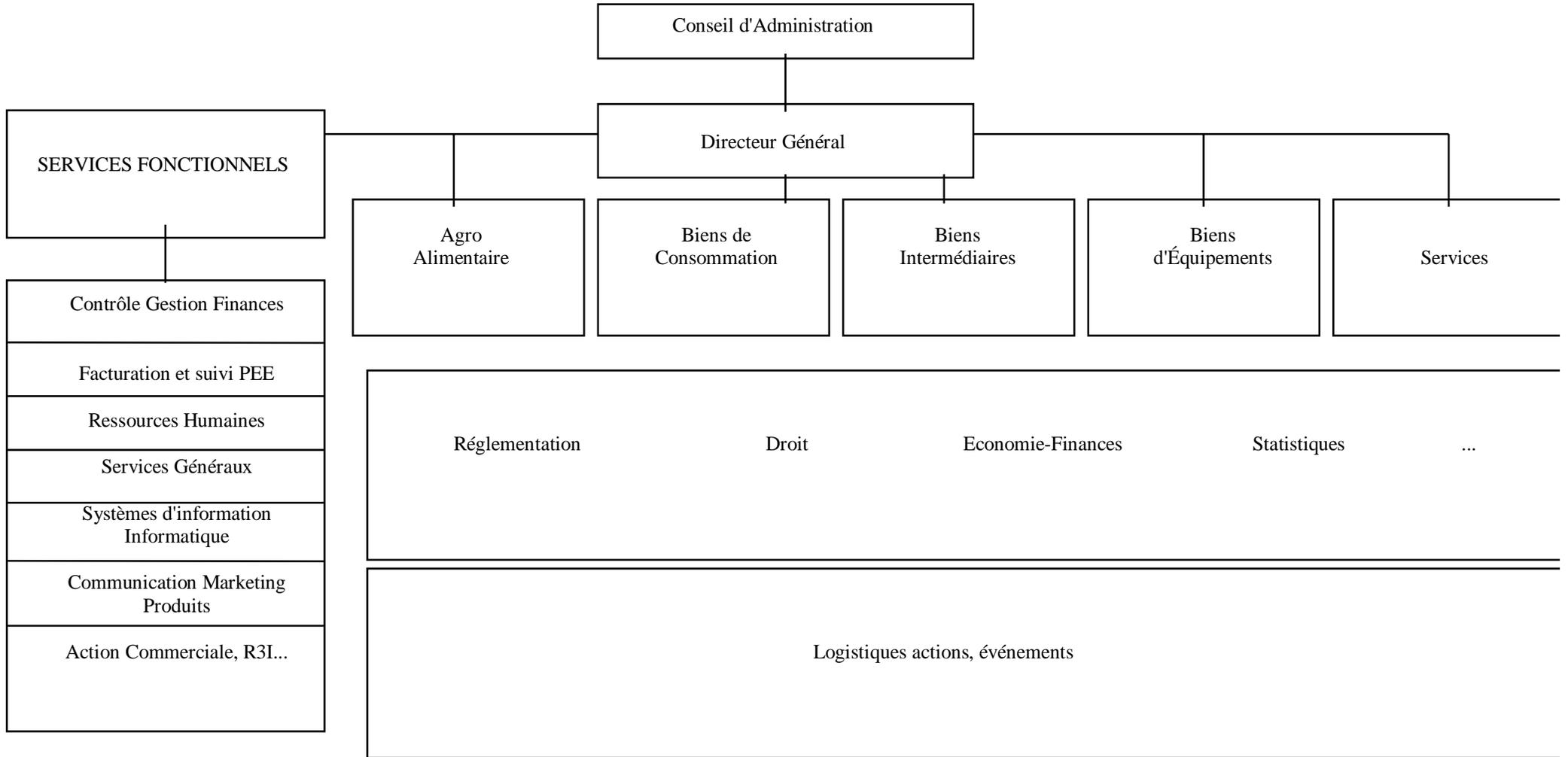


.7 Proposition d'organigramme Pôle Promotion - phase intermédiaire

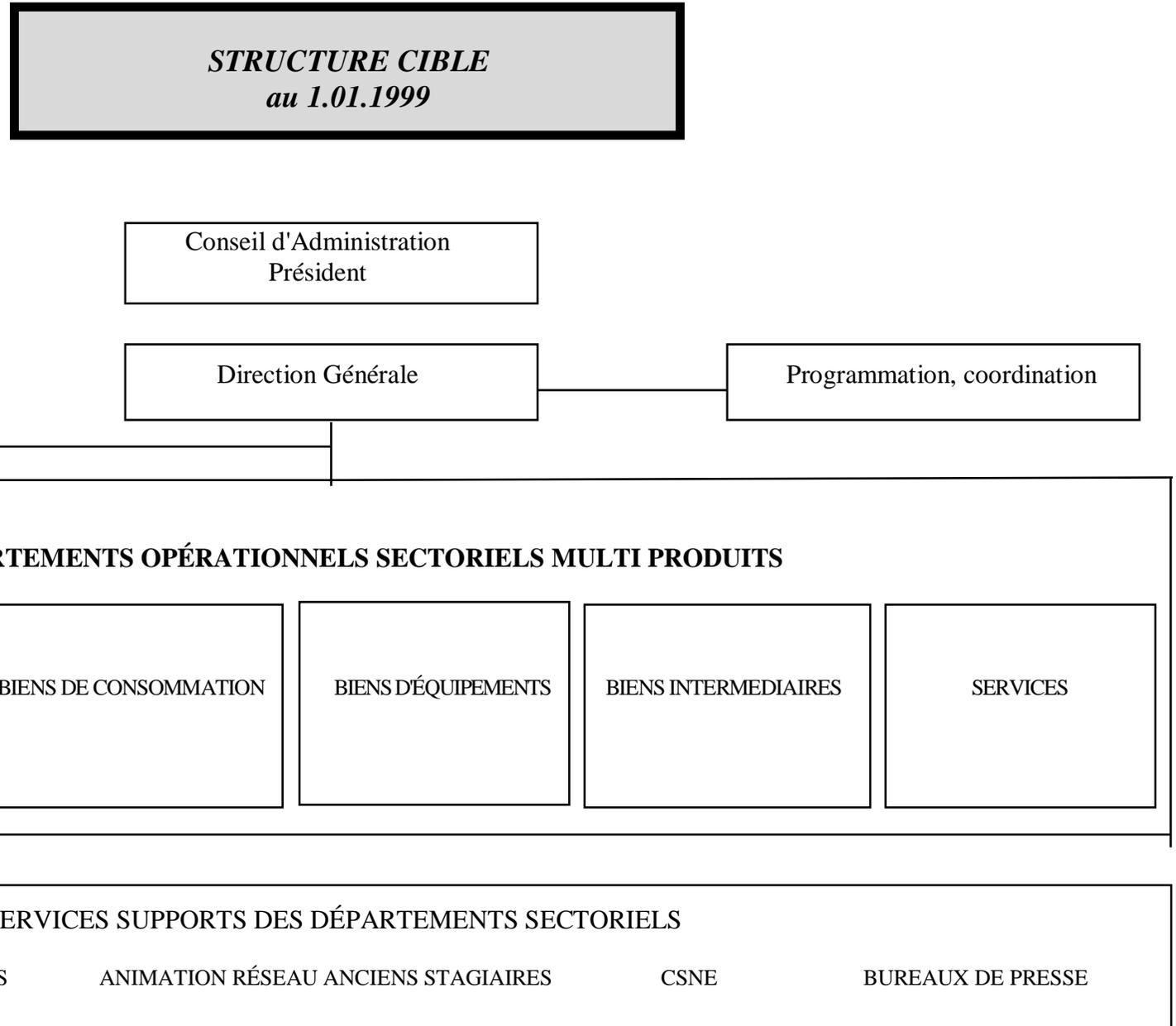


.8 Proposition d'organigramme Pôle Information - phase intermédiaire

***CENTRE FRANÇAIS DU COMMERCE EXTERIEUR
POLE "INFORMATION"
phase intermédiaire***



.9 Proposition de structure cible



6.10 Etudes conduites par des cabinets spécialisés

Mise en oeuvre de la réforme

- **intervention du Cabinet PYRAMIS**

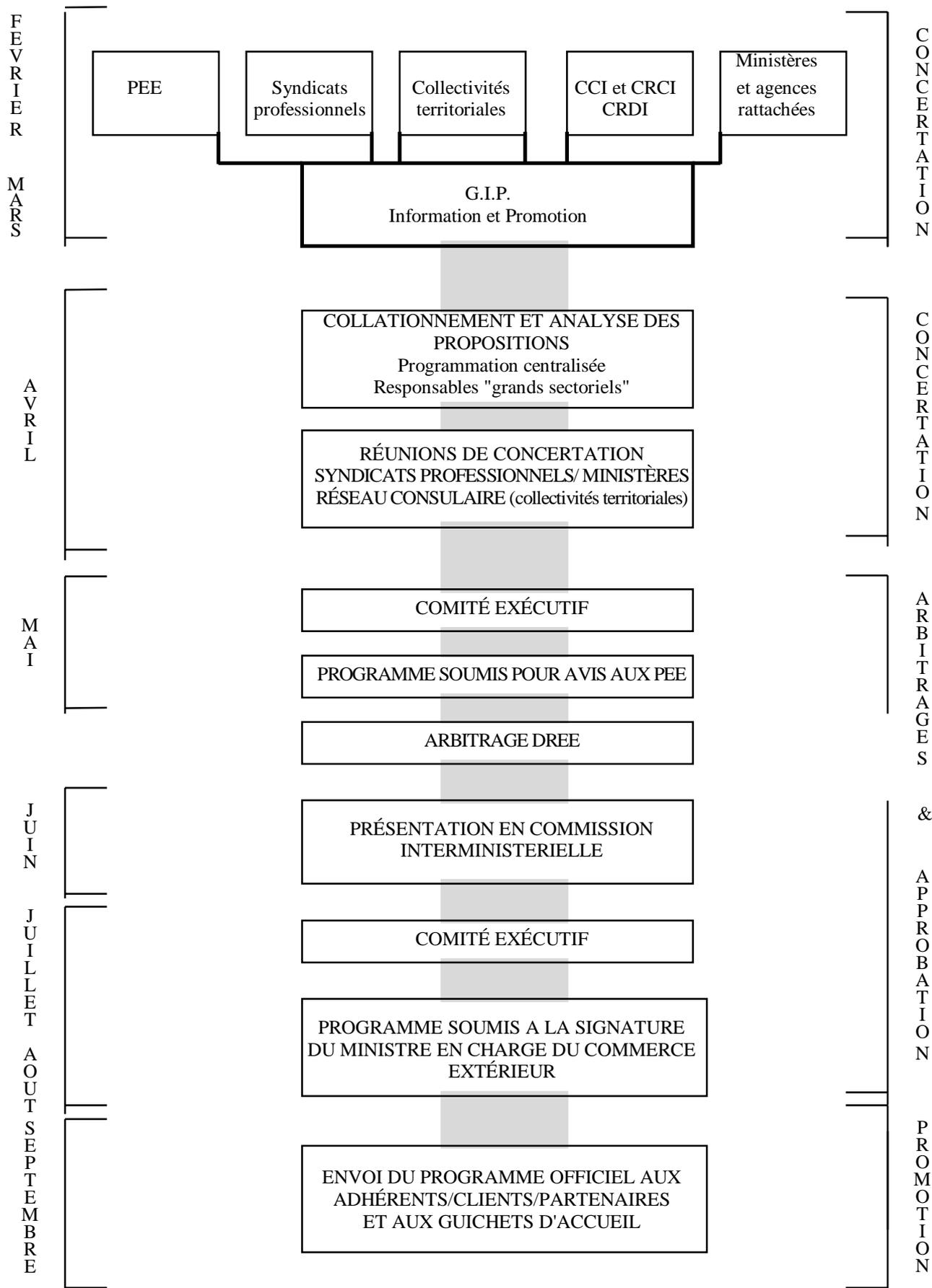
Questions immobilières

- **rapport du Cabinet MALLARD**
- **estimation des services fonciers de Paris**

Questions juridiques

- **intervention du Cabinet FOUCAUD-TCHEKHOFF-POCHET et Associés**
- **avis de l'Agence Judiciaire du Trésor**

6.11 Processus proposé pour une meilleure consultation des partenaires et pour l'élaboration du programme officiel du G.I.P.



6.12 Contrats d'objectifs avec les organisations professionnelles

Une coopération basée sur un contrat d'objectifs négocié dans un souci de complémentarité.

Les principes

- participer à la programmation pluriannuelle et séquentielle et promouvoir les manifestations retenues tant en matière de promotion que d'information
- établir des critères communs d'évaluation des actions et les appliquer
- promotion des prestations offertes par le nouvel organisme et les PEE
- diffuser le programme du nouvel organisme

Des possibilités de coopération, à la carte, entre les partenaires et le nouvel organisme

en matière d'information

- définition d'un cahier des charges de l'information
- définition d'une grille de collecte d'informations (veille concurrentielle, etc.)
- établissement d'un catalogue des différentes sources d'information
- raccordement au système d'information du nouvel organisme
- formation des personnels du nouvel organisme
- organisation de réunion d'informations
- production d'un annuaire de l'offre française
- mise en place d'un bulletin sectoriel
- mise à disposition de personnels du nouvel organisme
- développement de produits nouveaux et communs

en matière de promotion

- établissement d'un programme pluriannuel
- organisation d'un stand collectif français au sein de certains salons professionnels :

Préparation :

- presse et média locaux
- mission préparatoire, mobilisation des anciens stagiaires

Suivi :

- invitations, colloques

- participation au budget d'appui
- invitations de décideurs étrangers
- organisations de colloques et de sessions
- animation des associations d'anciens stagiaires et création de sections sectorielles dans les associations d'anciens stagiaires
- programme de recherche de partenaires industriels
- actions de presse promotionnelle sectorielle

6.13 EXEMPLE DE MATRICE PAYS/PRODUIT OU SERVICE DECLINABLE

Partenaire :

Pays :

Priorités 1 (+) à 3 (-)	Type de besoins	Année n	Année n + 1	Année n + 2
	CAHIERS DES CHARGES DE L'INFORMATION			
	- Note sectorielle adaptée			
	- Information réglementaire, juridique			
	- Etudes/statistiques			
	- Analyse spécifique, études * distributeurs * prescripteurs			
	- Veille concurrentielle * à l'occasion de salons professionnels * études particulières			
	PROGRAMME PROMOTIONNEL			
	- Invitations en France de: * clients potentiels * prescripteurs * distributeurs,...			
	- Sessions d'études en France type ACTIM			
	- Participation à des salons spécialisés ou foires : * individuelle * collective			
	- Diffusion d'informations techniques et économiques dans médias étrangers (bureaux de presse)			
	- Animation de sections anciens stagiaires ACTIM par secteur d'activité : * conférences techniques * envoi de documentations * recyclage * voyage groupé,....			
	- Colloques et journées techniques * Thèmes à définir et cibles visées			
	- Recherche de partenaires locaux pour les P.M.I., coopération industrielle			
	- Missions d'études ou de faisabilité (cette action concerne essentiellement le secteur de l'ingénierie et des services)			
	- Opération de portage - grandes entreprises			
	PARTENARIAT			
	- spécialisation d'attachés sectoriels * stages en France * réunions régionales * axe douanier, fiscal ou juridique particulier * implantation d'un C.S.N.A./E. pour étude spécifique			
	- Antenne professionnelle locale			
	- Antenne régionale locale (DATAR)			
	- Délégué Promosalon			
	- Actions spécifiques avec Chambre de Commerce locale			
	- Animation d'une section spécialisée des Conseillers du Commerce Extérieur			
	- Actions communes avec partenaires - ex. Sopexa, Ademe,...			

6.14 Contribution des organisations professionnelles

Le Groupement des Fédérations de l'Industrie, déjà cité, ou la Fédération des Industries Mécaniques, l'Union des Industries Textiles, la Fédération des Industries Electriques et Electroniques ont élaboré un plan d'action. La Parfumerie, la Pharmacie, l'Agro-alimentaire, la F.I.E.V., la Plasturgie, le Bâtiment, le C.L.I.M.O. - Comité de Liaison des Industries de Main d'Oeuvre, où l'on retrouve notamment, les Industries du Jouet, de la Chaussure, de l'Habillement, de la Maroquinerie, du Meuble, de la Bijouterie-Joallerie, de l'Horlogerie, du Luminaire, de la Dentelle et le secteur des services avec les sociétés de commerce, l'ingénierie, le conseil, tous ont apporté une vision réaliste reposant sur des choix de pays prioritaires et un engagement dans le temps.

Il en est de même pour l'Agro-Alimentaire habituée au dialogue avec la D.P.A. et la S.O.P.E.X.A.. Si les organisations de cette branche sont prêtes à continuer à formaliser des plans d'actions, elles revendiquent, pour les produits agricoles, une approche spécifique distinguant les produits structurellement excédentaires des autres (secteur fruits et légumes, par exemple) et pour les produits alimentaires, la possibilité de pouvoir participer à des manifestations organisées par le C.F.M.E..

Ces concours confirment la volonté de tous les acteurs d'agir de concert et en complémentarité.

Il convient de signaler la nécessaire spécialisation sectorielle qui aboutit à distinguer selon la nature du débouché les actions. En particulier, le domaine des services justifie une analyse et une adaptation des moyens d'études et de promotion, sachant le rôle particulier que peuvent jouer des sociétés de commerce.

En particulier, le rôle des opérateurs spécialisés du commerce international mérite d'être évoqué. Professionnels du commerce international, ils remplissent une triple mission de promotion, d'accompagnement et de prolongement de l'action commerciale. Bien que spécialisés par produit et souvent par pays, leur rôle est transversal. Ils pourront utilement être associés à la démarche sectorielle en intégrant leurs compétences.

En outre, le domaine des industries de réseaux par son caractère stratégique, à l'opposé de secteurs plus conjoncturels se place dans une vision à moyen terme et souvent politique. C'est pourquoi un comité particulier regroupant les activités du Transport, de l'Energie, des Télécommunications et de l'Eau faciliterait une coordination indispensable entre le politique, le financier, l'étude et la promotion. Il associerait les entreprises nationales qui ont un rôle promotionnel à jouer au titre de vitrine, de référence et de conseil en matière d'exploitant. La mise en place d'une telle structure analogue à ce qui existe dans d'autres pays (U.S.A., par exemple) se placerait dans le cadre des grands enjeux mondiaux actuels.

Enfin, on citera le C.N.P.F. International qui par son action dans l'accompagnement des entreprises à l'international, missions, coopération industrielle, contacts avec des personnalités étrangères s'inscrit naturellement dans l'ensemble professionnel en synergie avec ces organismes.

6.15 Propositions pour un meilleur fonctionnement des centres régionaux de documentation internationale

Un contrat d'objectifs pourrait prévoir les obligations des deux partenaires.

Le C.R.D.I. partenaire devrait :

- être intégré dans un service de développement international d'une C.(R.)C.I. qui proposerait aux entreprises des services en matière de diagnostic, d'information, de formation, de conseil et d'accompagnement des entreprises ;
- disposer de ressources humaines d'un bon niveau, formées au commerce international, connaissant le tissu industriel de proximité et les réseaux. Le cas échéant, le C.R.D.I. pourrait solliciter la mise à disposition d'agents du nouvel organisme ;
- pouvoir disposer de moyens de promotion tels que : ressources humaines pour la visite d'entreprises, lettres d'information, réseau télématique, etc. ;
- s'engager à faire systématiquement référence aux produits et prestations faisant l'objet du contrat d'objectifs au cours des rencontres avec les entreprises, dans les publications promotionnelles ou encore au cours des réunions thématiques qu'il serait amené à organiser ;
- faire remonter les besoins et demandes des entreprises rencontrées dans le cadre de l'exercice de programmation ;
- établir trimestriellement une liste des entreprises ayant acheté des services ou produits proposés par le Groupement ;

Le G.I.P. pour sa part :

- s'engagerait dans une démarche qualité (respect des délais, adéquation des réponses par rapport aux besoins) ;
- considérerait le C.R.D.I. comme le distributeur exclusif sur la zone d'influence définie ;
- s'engagerait, en contrepartie des efforts de promotion consentis par le C.R.D.I., à lui verser une commission sur tous les produits vendus par le C.R.D.I. ;
- communiquerait au C.R.D.I. le nom des entreprises utilisant en direct ses services afin de permettre au C.R.D.I. d'assurer un suivi local optimal ;
- ferait jouer au C.R.D.I. un rôle clé d'animation et de promotion en l'intégrant de façon active dans tous les systèmes des nouvelles techniques de l'information (R3i) qui seraient mis en place : animation, orientation, messagerie, communication.

6.16 Propositions pour un nouveau contrat d'objectifs P.E.E./G.I.P.

Les principes :

- un partenariat privilégié mais non exclusif entre les P.E.E. et le G.I.P. Ainsi, le nouvel organisme recueillera les informations sur les marchés étrangers auprès d'autres sources que les seuls P.E.E.. Ces derniers continueront à privilégier les relations directes avec les entreprises comme avec tous les autres acteurs du commerce international pour notamment définir le contenu de leur production éditoriale, assister des missions à l'étranger, organiser des actions collectives sur place. Aussi, en aucun cas, le nouvel organisme ne pourra se substituer à la relation directe entre les P.E.E. et les exportateurs français,
- la complémentarité et la non-concurrence entre les prestations des P.E.E. et celles du G.I.P.,
- la non facturation des prestations entre les signataires du contrat d'objectifs. S'agissant de la facturation des Postes d'Expansion Economique évoquée dans le rapport d'étape, il convient après étude, de noter que le transfert vers une comptabilité de type privé ne paraît pas souhaitable à ce stade. Le dispositif actuel présente, en effet, des avantages indéniables: sincérité des comptes, souplesse de gestion, motivation des agents et surtout relations combinant l'aspect commercial et régalien (ticket modérateur) avec les entreprises,
- la participation des P.E.E. aux exercices de programmation " pays-secteurs ".

Les obligations du G.I.P. :

- relayer en France l'information produite par les P.E.E. (notes, bulletins, etc.) ;
- prescrire les prestations des P.E.E.,
- orienter les entreprises vers les experts des P.E.E.,
- répondre aux sollicitations des P.E.E. pour sélectionner les entreprises françaises capables de répondre à une demande locale,
- traiter en priorité les opportunités d'affaires considérées comme très importantes par les experts P.E.E.,
- organiser des programmes de rencontres entre les entreprises et les experts sectoriels P.E.E. lors de la tenue des salons spécialisés en France, des Point Pays et Séminaires, géographiques et sectoriels,
- mettre en place un accès direct et privilégié à R3i,
- gérer la facturation des P.E.E. avec retour d'informations et de recettes vers les Postes.

Les obligations des Postes d'Expansion Economique :

- assumer pleinement leur rôle de relais à l'étranger pour l'organisation des manifestations collectives (missions, salons, colloques, etc.),
- adresser la totalité de leur production éditoriale au nouvel organisme,
- informer le G.I.P. de toutes leurs actions organisées en France.

6.17 L'état des lieux et les résultats 1995

A.C.T.I.M. :

- effectif réel : 207 agents (dont 40 à l'étranger dans 11 bureaux de presse)
- budget : 162,65 MF
soit 77,4 MF de subventions publiques (dont 68,73 MF du Ministère de l'Economie et des Finances)
et 85,25 MF de ressources propres (dont 19,48 MF de cotisations et 56,0 MF de gestion C.S.N.E.)
- clientèle : 1 627 entreprises adhérentes (dont environ 60% au titre des 2 983 C.S.N.E.)

C.F.C.E. :

- effectif réel : 443 agents (dont 43 à l'étranger, chargés de mission agricoles)
- budget : 266,77 MF
soit 179,6 MF de subventions publiques (dont 159,9MF du Ministère de l'Economie et des Finances)
et 97,9 MF de ressources propres (dont 44,9 MF de prestations spécifiques C.F.C.E.)
- clientèle : 7 969 entreprises (hors S.E.D.E.C. et P.E.E.)

C.F.M.E. :

- effectif réel : 62 agents
- budget : 121 MF
soit 68 MF de subventions publiques (dont 9,7 au titre du programme spécifique textile)
et 55 MF de ressources propres (facturation exposants)
- clientèle : 2 895 exposants (en tenant compte des doublons environ 1 930 entreprises)

P.E.E. :

- effectif : 2 096 agents (dont 1 982 à l'étranger dans 165 P.E.E. et 114 en D.R.C.E.)
- budget : 932 MF (D.R.C.E. inclus)
- clientèle facturée : 12 173 entreprises à hauteur de 24,26 MF (facturées par le C.F.C.E.)

6.18 Les chiffres-clés

Prestations des organismes/nombres d'entreprises clientes (1994 et 1995)

1 - C.F.C.E. (entreprises facturées, hors facturation PEE et SEDEC : 7 830 en 1994 / 7 969 en 1995)

Prestations	Entreprises		CA total en KF		CA/entreprise en FF	
	1994	1995	1994	1995	1994	1995
- séminaires en France	2 245	2 035	3 126,2	4 252,1	1 393	2 090
- recherche documentaires	1 137	836	310,8	223,0	273	267
- renseignements réglementaires	940	1 113	965,9	1 088,0	1 028	978
- renseignements juridiques	916	891	327,4	352,4	357	396
- bulletins sectoriels	807	1 004	1 134,2	1 901,0	1 405	1 893
- listes disponibles et catalogues	812	793	492,2	485,1	606	612
- renseignements de notoriété	699	593	672,0	633,1	961	1 068
- cahiers des charges	627	467	1 237,5	1 076,7	1 974	2 306
- dossiers documents (ventes dir. DIS)	597	685	700,2	1 013,0	1 173	1 479
- courts métrages, catalogue films, festival	306	181	494,0	335,8	1 614	1 855
- renseignements méthodologiques	194	-	91,4	-	471	-
- prestations sur devis DAMEX-DIS-DPA/CMA	184	254	933,8	1 844,9	5 075	7 263
- séminaires à l'étranger (DPA)	172	229	2 152,5	2 379,8	12 515	10 392
- Carrefour Iéna : opérations	162) 227	143,7) 678,5	887) 2 889
- Carrefour Iéna : adhésions	145)	559,0)	3 855)
- ALIX, travaux statistiques DIS/DPA	131	164	1 180,0	1 680,0	9 008	8 292
- locations de salle	116	99	1 291,1	1 366,4	11 130	13 802
- sélection d'opérateurs par les CMA	106) 306	175,9) 724,6	1 659) 2 368
- DPM et missions des CMA	82)	547,4)	6 676)
- invitations	2	47	538,9	480,6	10 363	10 226
- rencontres du Commerce International	-	278	-	315,0	-	1 133
TOTAL	7 830	7 969	17 074,1	19 830,6		

2 - A.C.T.I.M. (adhérents : 1 509 en 1994 / 1 627 en 1995)

Prestations	Entreprises		CA total en KF		CA/entreprise en FF	
	1994	1995	1994	1995	1994	1995
- procédure C.S.N.E.	896	982	46 950,7	56 063,0	52 400	57 090
- sessions d'études en France	329	262	-	-	-	-
- réception de professionnels étrangers	237	237	-	-	-	-
- utilisation bureaux de presse à l'étranger	221	211	514,9	240,9	2 330	1 137
- colloques à l'étranger	189	265	-	-	-	-
- aides directes dans cadre CIO	154	157	-	-	-	-
- (cotisations)	1 509	1 627	15 767,7	19 486,0	10 449	11 976

3 - C.F.M.E. (2 895 entreprises participant aux manifestations du programme 1995)

Prestations	Entreprises		CA total moyen en KF		CA/entreprise en FF en moyenne	
	1995		1995		1995	
- participation à des salons professionnels	1 341		Pas de ventilation		disponible par manifestation	
- participation à journées tech. françaises	512		55 100		22 591	
- participation à des expos françaises	463					
- participation à promos commerciales	49					
- bénéficiaires procédure Salons ouverts	73					

4 - P.E.E (Entreprises facturées par le C.F.C.E. pour le compte des P.E.E. : 12 661 en 1994 / 12 173 en 1995)

Prestations	Entreprises		CA total en KF		CA/entreprise en FF	
	1994	1995	1994	1995	1994	1995
- notes	5 140	4 737	3 130,1	2 474,5	609	522
- listes disponibles	5 029	4 741	3 670,1	3 425,9	730	723
- bulletins, lettres d'informations	2 363	2 319	3 341,7	3 809,3	1 414	1 643
- sélection opérateurs	1 403	1 339	3 069,9	2 991,9	2 188	2 234
- devis	1 392	1 395	5 370,0	5 956,2	3 858	4 270
- missions	602	650	3 482,1	3 727,2	5 784	5 734
- recherches documentaires	443	410	103,7	100,3	234	245
- traitement de litiges	417	338	317,5	286,5	761	848
- études	390	797	416,0	813,7	1067	1 021
- DPM	333	223	853,5	675,0	2 563	3 027
TOTAL	12 661	12 173	23 754,6	24 260,5		

6.19 Personnes rencontrées ou consultées dans le cadre de la mission

ORGANISATION	NOM	TITRE
Assemblée Nationale	Olivier DASSAULT M. de SAINT ELLIER	Député Député
Organisations professionnelles		
Fédération Nationale du Bâtiment	Bertrand SABLIER Monique PIERRE	Délégué Général Chef du Service International
Fédération de la Plasturgie	Hervé REBOLLO	Responsable des Affaires Economiques Internationales
Fédération des Industries Mécaniques	Jean-Pierre GONDRAN Anne de la SALLE	Directeur Général Chargée de l'Information et de la Zone Asie-Moyen-Orient
Union des Industries Textiles	Thierry NOBLOT Jean-François MEZAIZE	Directeur Général Directeur des Affaires Economiques
Fédération Française des Industries du Jouet	Daniel ABOAF	Délégué Général
Fédération de la Maille	Jean-Claude LAGARRIGUE	Vice-Président, Délégué Général
SYNTEC Ingénierie	Jean FELIX Mme MOREAU	Délégué Général Déléguée à la Communication - Relations Internationales
Fédération SYNTEC	Alain VIDART Pierre-François CORNIL	Président Directeur Général
SYNTEC Conseil	Brigitte DAVID-GARDON	Délégué Général
SYNTEC Informatique	Robert GUILLAUMOT	Président de la Commission Internationale
Chambre des Ingénieurs-Conseils de France	Dominique ROUSSEAU	Président de la Commission
Fédération des Industries des Equipements pour Véhicules	Bertrand de SAINT-MAUR	Chargé des Affaires Internationales
Fédération des Industries de la Parfumerie	Bruno QUEYREL	Délégué aux Affaires Internationales
Fédération des Industries Cotonnières et Textiles	Denis CHAIGNE	Vice-Président
Union des Industries Françaises de l'Ameublement	Philippe MAYER	Président
Fédération Française des Sociétés d'Assurances	Patrick LEFAS	Directeur des Affaires Internationales
ANIA	Sylvie SERRA	Délégué Général
Union des Industries Chimiques	Jean-Pierre RIBIERE	Directeur Général
Union Française des Industries de l'Habillement	Philippe-Jean LECAS	Délégué Général
Fédération des Industries Ferroviaires	Pierre SUDREAU	Président
ALLIANCE 7	Sylvain MARGOU Maurice DELAPORTE Jean-Christophe RADOUAN	Directeur Général Chef du service Economie et Commerce Extérieur Responsable Promotion des Exportations
Centre National Interprofessionnel de l'Economie Laitière	Jean-Paul JAMET	Directeur

ORGANISATION	NOM	TITRE
Organisations professionnelles		
Fédération Nationale des Fruits et Légumes	M. CALLEJA	Président
INTERFEL	M. LEPRETTE	Directeur
Comité de Liaison des Industries de Main d'Oeuvre (C.L.I.M.O.)		Membres du Comité
Confédération Française du Commerce de Gros interentreprises et du Commerce International	M. de MORCOURT	Directeur Général
Syndicat des sociétés de Commerce International (SYNCIBEL)	M. Jacques CRESSON	Président et membres du Comité de Direction
Syndicat des Industries de Télécommunications		Président de la Commission du Commerce Extérieur et Délégué Général
Chambre Syndicale des négociants et Commissionnaires pour le Commerce Extérieur	François HARTH	Président
U.P.R.A.	C.GROS	
G.I.L.	N. FARRER	
R.3A.P.	H. VALENCONY J.PRADIER	
Réseau consulaire		
C.C.I. d'Annecy	L. JOUVENON	
C.C.I. de Grenoble	O. ARNOULD	
C.C.I. de Lyon	J. AGNES B. FALCK	
C.C.I. de Savoie	Alain PERRIER	Président
C.R.C.I.d'Alsace	Jacques KOCHANSKI	Directeur Général
C.R.C.I.de Bourgogne	Denis PLEUX	Directeur
C.R.C.I. d'Ile de France	Isabelle DREVET	Chef du Service des Relations Internationales
C.R.C.I. de Lorraine		
C.R.C.I. du Nord-Pas-de-Calais Conseil Régional Nord-Pas-de-Calais	Alain RENAUD	Directeur
C.R.C.I. de Rhône-Alpes	B. VINCENT Alain ZAKARIAN M. VARLET	Président Directeur
A.C.F.C.I.	Gérard TREMEGE François DUVERGÉ Luc DREVET	Président Directeur Général Chef du service des Relations Economiques Extérieures
C.C.I.P.	M. FLAHAUT Jean-Claude MOURET	Président Conseiller du Président
U.C.C.I.F.E.	M. SONOLET M. LAVENANT	Président Directeur
SEREXPORT	Vincent LEMARCHAND	Directeur
Collectivités territoriales		
A.P.C.R.	M. BAZIN M. FROSSARD	Président Directeur Général

ORGANISATION	NOM	TITRE
Organisations patronales		
C.N.P.F. Commission Internationale	Alain JOLY Jacques CREYSSEL Pierre MANEVAL Pierre VAILLAUD	Président Rapporteur Général Directeur Président Commission Péninsule Arabique
C.N.P.F. International	Régis ASTIER Thierry COURTAIGNE	Administrateur Délégué Directeur Général
C.G.P.M.E.	M. DUMONTANT	Vice-Président
Autres		
Agence Française de l'Ingénierie Touristiques (A.F.I.T.)	Philippe MOISSET	Directeur
C.O.F.A.C.E	François DAVID Nicole BESSIERE	Président Directeur Général Directeur
Service de la Législation Fiscale	Frédéric IANNUCCI	Administrateur Civil
Agence Régionale d'Exportation de Picardie	Bruno POISSON	Directeur Général
Entreprise Rhone-Alpes International	Thierry BERNARD	Directeur Général
PRAMEX INTERNATIONAL	Claude EPELY	Président du Directoire
Ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications Direction Générale des Stratégies Industrielles	Didier LOMBARD	Directeur Général
Ministères de l'Agriculture, de la Pêche et de l'Alimentation - Cabinet	M. MORAILLON	Conseiller du Ministre
Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur	Paul-Henri DENIEUIL	Président et membres du Conseil d'Administration