



en collaboration avec



**APPUI À L'EXPORT :
ANALYSE COMPARATIVE DES ECOSYSTEMES
DE NOS VOISINS EUROPEENS**

*Réflexions pour améliorer
le dispositif français*

Table des matières :

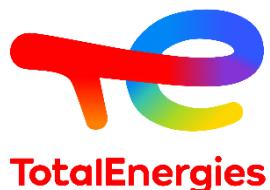
SYNTHESE	4
1. Préambule	8
1.1. L'initiative et les objectifs du Cercle de Réflexion.	8
1.2. Eléments de contexte : évolution du commerce extérieur de la France et de ses principaux voisins européens	9
2. Benchmark des écosystèmes d'appui à l'export de nos principaux voisins européens	10
2.1. Allemagne : décentralisation, réseau des AHK et culture du « Made In »	11
2.1.1. Présentation des acteurs allemands de l'export	11
2.1.2. Présentation de KfW IPEX-Bank et de sa différence avec Euler Hermes	12
2.1.3. Présentation de la culture du « Made in Germany »	13
2.2. Italie : un dispositif foisonnant avec des incitation financières nombreuses	13
2.2.1. Rôles des différents organismes de l'écosystème export italien	14
2.2.2. L'exemple du secteur du meuble : Federlegno Arredo	16
2.3. Royaume-Uni : centralisation stratégique et digitalisation des services	17
2.3.1. Rôles des différents organismes de l'écosystème export britannique	17
2.4. Espagne : diversité des offres et partenariats régionaux	19
2.4.1. Rôles des différents organismes de l'écosystème export espagnol	19
2.5. Belgique : fragmentation des acteurs, régionalisation et collaboration indirecte	21
2.5.1. Rôles des différents organismes de l'écosystème export belge	21
3. Tableau de synthèse des dispositifs publics de soutien à l'exportation	24
4. Recommandations pour améliorer le soutien des entreprises françaises à l'export	25
5. Conclusion : vers une nouvelle ère de l'export français	29
6. ANNEXES	30
6.1. Exemples de dispositifs allemands pour l'export	30
6.2. Exemples de dispositifs italiens pour l'export	31
6.3. Exemples de dispositifs espagnols pour l'export	32
6.4. Exemples de dispositifs belges pour l'export	32

En partenariat entre La Fabrique de l'Exportation et TotalEnergies.

Avec la participation de :



L'Ameublement
français



SYNTHESE

Le Cercle de Réflexion a mené une analyse comparative des dispositifs de soutien à l'export de nos principaux voisins européens. La démarche a été conduite grâce aux informations et analyses apportées par les participants au Cercle, sur la base de leur connaissance des écosystèmes européens et français. Tous les participants se sont attachés à contribuer de manière constructive à ce travail, dont l'un des intérêts est de parvenir à un diagnostic et des recommandations partagés.

Il conviendra certainement d'approfondir certains points qui ont été analysés dans un temps limité compte tenu des contraintes de l'exercice. Il ressort de cette première comparaison que nos voisins européens (Allemagne, Belgique, Espagne, Italie, Royaume-Unis) ont développé des dispositifs et programmes différents qui pourraient être utilisés comme source d'inspiration pour améliorer notre propre fonctionnement.

Quelques conclusions générales peuvent être tirées de ce travail de comparaison :

1. Les acteurs sont généralement du même type dans les différents pays.
2. Leur rôle et leur positionnement au sein des écosystèmes varient fortement.
3. Leurs moyens d'actions sont très différents.
4. Les différences « culturelles » sont également très marquées.

1. Des acteurs généralement similaires :

- En matière d'accompagnement, on retrouve à peu près partout les mêmes types d'acteurs, dans la sphère publique comme dans le secteur privé.

Dans la sphère publique, les pays comparés ont mis en place des agences publiques dédiées au développement à l'international, à l'instar de Business France avec cependant des périmètres d'intervention variables : GTAI en Allemagne, ICE en Italie, ICEX en Espagne. La seule exception est le Royaume-Uni, qui a internalisé cette fonction en supprimant l'agence dédiée, UKTI, et en assurant la fonction de promotion directement par un département ministériel, le DBT.

Certains pays ont des agences publiques régionales, comme la Belgique avec AWEX pour la Wallonie et FIT pour la Flandre. L'Allemagne et l'Italie disposent également d'agences publiques régionales actives, en complément des organismes nationaux.

Des acteurs consulaires et privés sont également présents dans la plupart des pays : c'est notamment le cas des Chambres de Commerce, et des sociétés privées d'accompagnement à l'export.

La France se distingue toutefois par :

- l'existence d'un réseau unique au monde de professionnels bénévoles, les Conseillers du commerce extérieur de la France (CCE) ;
- le Volontariat International en Entreprise (V.I.E), dispositif également unique qui permet aux jeunes d'effectuer une mission professionnelle à l'étranger pour le compte d'une entreprise française.

- En matière de financement et d'assurance, les mêmes acteurs se retrouvent dans tous les pays.

C'est particulièrement frappant dans le domaine de l'assurance-crédit où chaque pays s'est doté d'une agence publique dédiée, comparable à Bpifrance Assurance Export : Hermes en Allemagne, SACE en Italie, UK Export Finance au Royaume-Uni, CESCE en Espagne, Credendo en Belgique.

Le financement proprement dit donne lieu à plus de diversité, mais le rôle des institutions financières publiques ou parapubliques est important en Allemagne (KfW) en Italie (CDP), en Espagne (ICO, COFIDES) comme en France (Bpifrance).

2. Des rôles et des positionnements différents :

- C'est surtout dans l'accompagnement à l'export que les systèmes nationaux divergent le plus nettement. L'Allemagne se caractérise par le rôle dominant des Chambres de Commerce, tant sur le territoire national qu'à l'international. L'agence publique allemande GTAI se cantonne quant à elle à l'information générale sur les marchés extérieurs, la promotion de l'attractivité et l'accompagnement de projets d'investissements étrangers considérés comme stratégiques. Le système italien se caractérise par le foisonnement des organismes au niveau national comme à l'échelon régional, avec notamment l'intervention des Chambres de Commerce et des agences régionales. Le Royaume-Uni a fait quant à lui le choix de la centralisation de l'action publique mais les Chambres de Commerce restent également actives. Le dispositif belge est marqué par la dichotomie Flandre/Wallonie et un opérateur dédié pour Bruxelles Capitale. L'Espagne a mis en place une organisation qui se rapproche de celle de la France.
- En matière de financement et d'assurance, les différences sont moins sensibles : les agences d'assurance-crédit publiques jouent toutes plus ou moins le même rôle, mais l'importance des autres institutions financières publiques (exemple : KfW, Simest, Cofides) est notable dans plusieurs cas comme l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne.

3. Des modalités d'intervention et des moyens variables :

Il est difficile d'obtenir des informations précises sur les moyens des différents organismes, notamment en raison de la diversité des écosystèmes qui rend les comparaisons délicates.

Quelques enseignements semblent toutefois pouvoir être tirés à ce stade :

- Le système allemand repose essentiellement sur les Chambres de Commerce, mais celles-ci bénéficient de financements publics, fédéraux et régionaux. Ce dispositif donne l'impression d'une cohérence et d'une forte continuité entre le réseau national et le réseau à l'étranger.
- Les organisations italiennes, espagnoles et belges sont différentes, mais il semble que les moyens d'intervention accordés à la promotion des exportations soient significativement plus élevés qu'en France. C'est en particulier le cas pour les aides accordées directement aux entreprises (participation aux salons, soutiens à la création d'implantations à l'international, ...). A noter que ces pays ont fait le choix de couvrir intégralement les frais de fonctionnement de leurs agences publiques par une dotation budgétaire.
- Le Royaume-Uni ne constitue pas à première vue une référence dans ce domaine, mais le Gouvernement britannique a annoncé le 13 avril un plan de renforcement de la politique de soutien à l'exportation, portant essentiellement sur les financements.
- Le soutien au numérique fait l'objet d'attentions particulières, notamment en Italie et au Royaume-Uni. L'importance croissante du commerce électronique rend évidemment ce sujet essentiel.
- L'accès des PME et TPE aux mécanismes d'accompagnement est grandement facilité par la gratuité ou une facturation très limitée. Nos concurrents européens ont opté pour cette formule dans la plupart des prestations proposées.
- Nos voisins européens, comme l'Italie ou surtout l'Espagne, mènent un lobbying plus intense auprès de l'Union Européenne, leur permettant de mieux exploiter les fonds européens dédiés à l'export. Cette situation mériterait d'être analysée plus en profondeur.
- En matière de financements et de garanties, les dispositifs sont très similaires, mais il apparaît que nos concurrents, italiens, belges et espagnols en particulier

utilisent ces outils de manière plus offensive que la France. Certains aspects comme la rapidité des prises de décisions, les règles de part nationale, l'utilisation des crédits d'aide au développement constituent des pistes de progrès.

4. Des différences « culturelles » marquées :

Les dispositifs de soutien à l'export reflètent dans une grande mesure les différences « culturelles » entre les principaux pays européens. Les traditions plus ou moins centralisatrices, les habitudes de collaboration ou de rivalité entre acteurs, les systèmes d'éducation académique et de formation professionnelle, les perceptions de l'importance du développement international varient fortement, et expliquent bien des différences entre les écosystèmes export des pays européens. Si la plupart de ces sujets appellent des traitements de longue durée, quelques enseignements intéressants pourraient être tirés pour notre pays :

- Le volet « ressources humaines » est essentiel, en particulier pour les PMEs. L'adoption d'une politique déterminée et pérenne de développement international repose très souvent sur l'emploi d'un collaborateur dédié à ces sujets au sein de l'entreprise. Le mécanisme des « Temporary Managers » mis en place par l'Italie semble particulièrement intéressant à cet égard et pourrait être étudié, en veillant à privilégier des profils expérimentés en matière de commerce international.
- La formation générale est un autre aspect essentiel, qui explique un de nos retards par rapport à nos partenaires/concurrents européens. Il faut en particulier mettre l'accent sur la formation aux métiers du commerce international. Les écoles de commerce, dont c'était une des vocations initiales, devraient être encouragées à renforcer leurs programmes dans ce domaine. Sur un plan plus général et à plus long terme, il est évident que l'enseignement de l'anglais, principale langue des affaires, doit faire l'objet d'un effort important.
- Une attention particulière et pérenne doit également être portée à la formation continue, tant pour ce qui concerne les formations professionnelles spécialisées (l'industrie française manque de talents dans beaucoup de secteurs qui ont un fort potentiel à l'export), que dans celui du numérique, qui est un vecteur de développement international de plus en plus incontournable.
- Enfin, la promotion de la « Marque France », synonyme de créativité, de qualité et d'un certain art de vivre devrait être réellement renforcée, dans le but de fédérer et de motiver les entreprises à exporter. La force des marques « Made in Germany », « Made in Italy », « Great Britain » est certainement un exemple à suivre en l'adaptant aux particularités françaises.

1. Préambule

1.1. L'initiative et les objectifs du Cercle de Réflexion.

Ce livre blanc synthétise les travaux d'un Cercle de Réflexion (CDR) initié par La Fabrique de l'Exportation et TotalEnergies en septembre 2024. Face à la nécessité d'accélérer le développement international des entreprises françaises, ce cercle a réuni des acteurs institutionnels, économiques, académiques et associatifs : Ameublement Français, Business France, Bpifrance, CCI France, CCI France International, Club CIC International, Diot-Siaci, Evolis, ICC France, La Fabrique de l'Exportation, les CCE, Medef International, OSCI, Réseau Entreprendre, Stratexio, TotalEnergies.

L'idée à l'origine de cette démarche est une volonté d'entreprendre une réflexion collective au service du tissu économique français pour améliorer l'efficacité de l'écosystème d'exportation français, accélérer l'exportation des entreprises françaises en répondant notamment à leurs besoins d'aide à l'export.

Le CDR se réunit chaque trimestre pour échanger et soumettre des propositions d'améliorations.

Lors de la première réunion de lancement du CDR, destinée à l'identification des axes de travail, les participants ont décidé de commencer par un benchmark avec les pays européens voisins, notamment l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, l'Italie et le Royaume-Uni.

Dans un cadre de confidentialité assuré (format Chatham House), ce Cercle de Réflexion se veut un laboratoire de propositions, visant à impulser une dynamique efficace et pérenne de la présence française à l'international.

Les objectifs spécifiques du CDR sont :

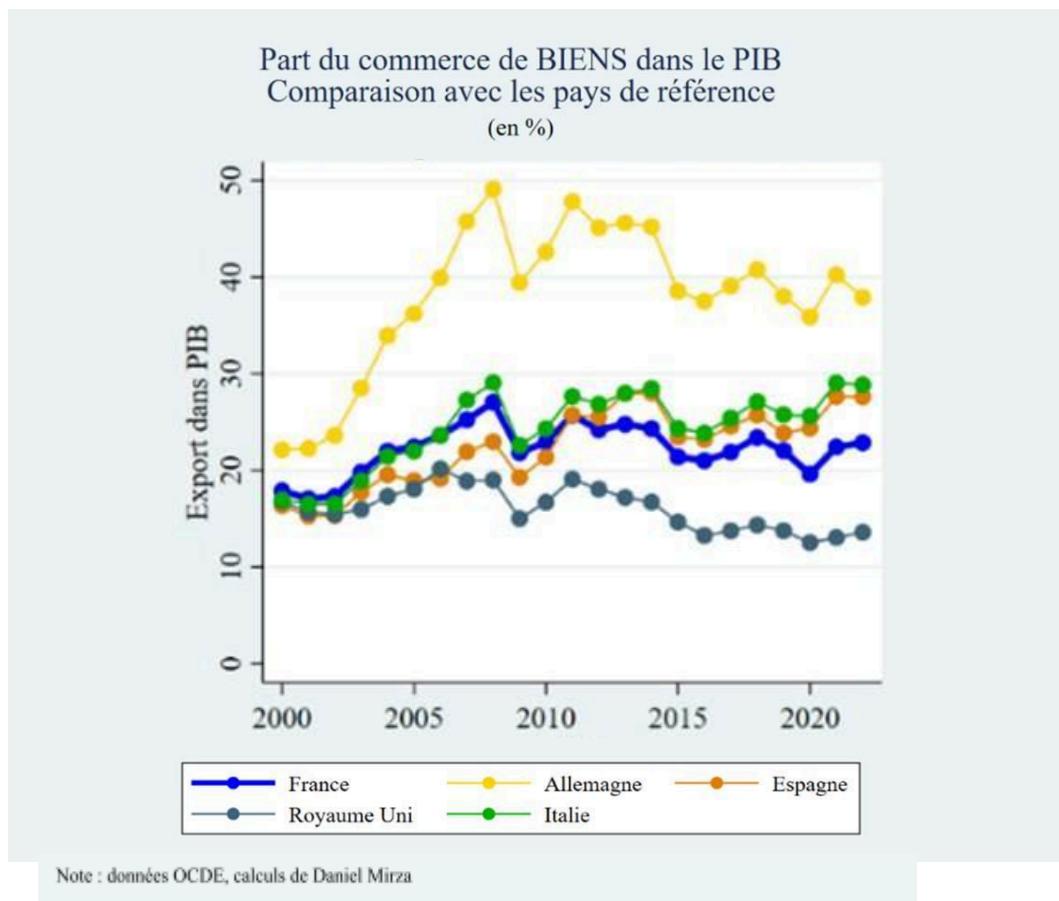
- Mener une réflexion collective sur le commerce extérieur de la France avec les acteurs institutionnels, économiques, académiques et associatifs de l'international.
- Améliorer l'efficacité de l'écosystème Export français.
- Apporter des propositions et des solutions aux parties prenantes pour renforcer la position de la France dans le commerce mondial.
- Répondre aux besoins des entreprises avec des actions concrètes et efficaces.

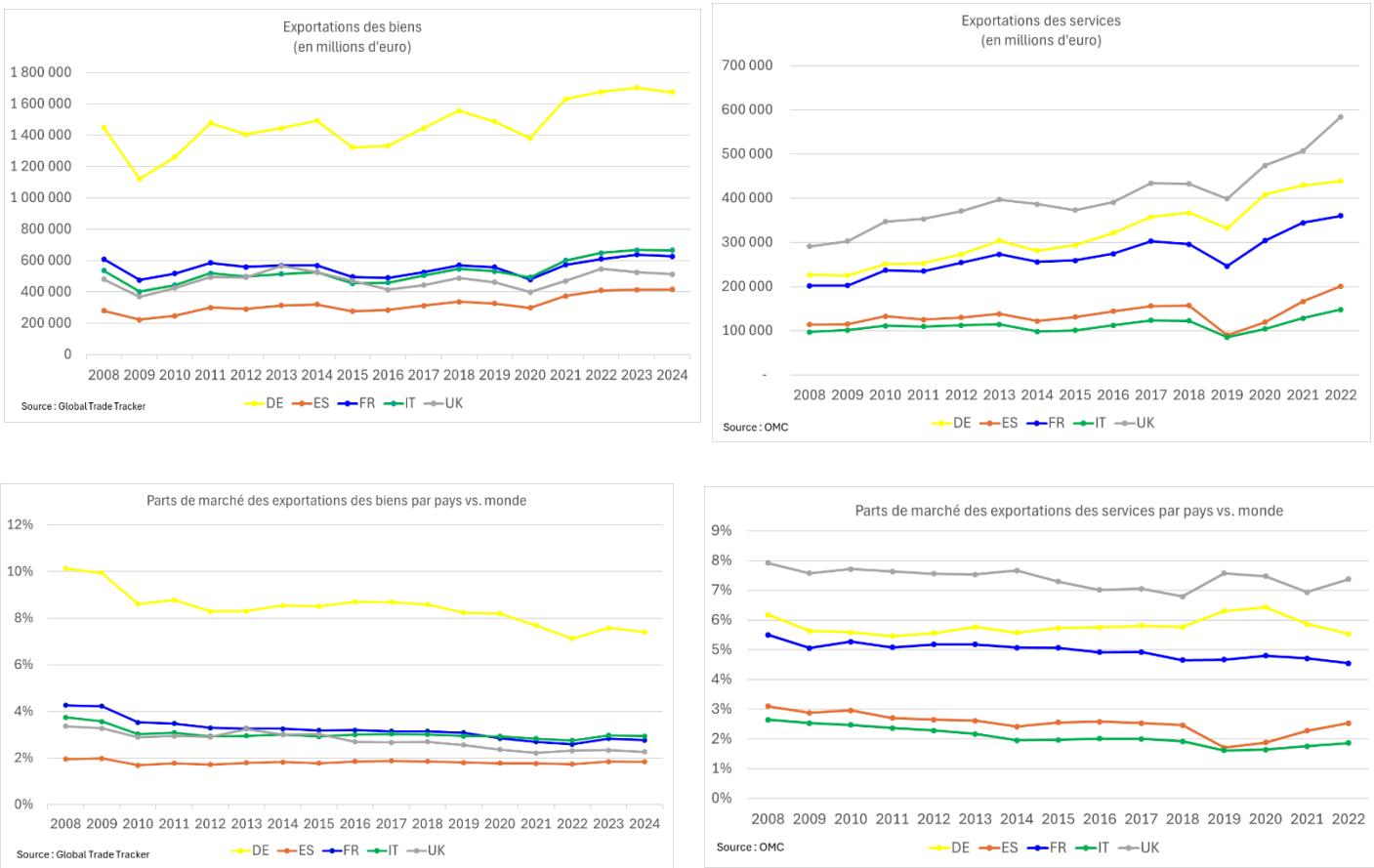
1.2. Eléments de contexte : évolution du commerce extérieur de la France et de ses principaux voisins européens

Les graphiques ci-dessous illustrent les principales données macroéconomiques des échanges extérieurs la France et de ses principaux partenaires européens.

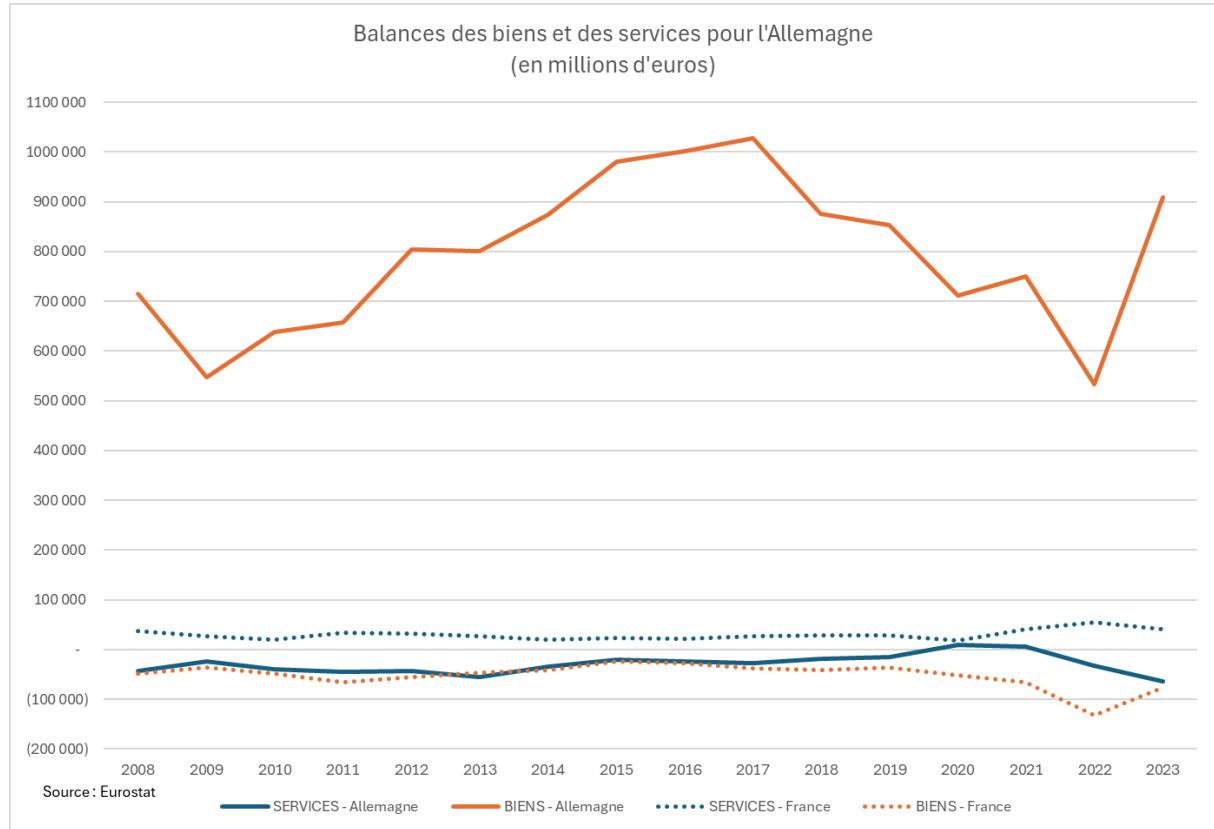
Ils montrent la position dominante de l'Allemagne en termes d'exportation de biens aussi bien en volume qu'en pourcentage du PIB. Ils illustrent également la progression de l'Italie post-covid dont les exportations de biens sont maintenant supérieures à celles de la France.

Concernant les services, la position de la France reste forte mais se situe toujours à un niveau inférieur à celui du Royaume-Uni et également de l'Allemagne.





2. Benchmark des écosystèmes d'appui à l'export de nos principaux voisins européens



2.1. Allemagne : décentralisation, réseau des AHK et culture du « Made In »

L'Allemagne, conformément à sa culture et son organisation fédérale, se distingue par un dispositif d'accompagnement à l'international fortement décentralisé, où le réseau des AHK (Auslandshandelskammern), en liaison avec le DIHK (Deutscher Industrie- und Handelskammertag) et les Länder (états fédéraux allemands), joue un rôle central. L'agence publique GTAI (Germany Trade & Invest) qui se concentre sur le conseil et l'information sur les marchés, l'attractivité et l'accompagnement de projets stratégiques, la KfW IPEX-Bank (Kreditanstalt für Wiederaufbau International Project and Export Financing) banque commerciale dédiée au financement à l'export, et Euler Hermes Aktiengesellschaft (Hermes Cover) pour les garanties de crédit à l'export complètent ce dispositif.

2.1.1. Présentation des acteurs allemands de l'export

- **AHK (Auslandshandelskammern) - Chambres de commerce allemandes à l'étranger** : ce sont des organisations bilatérales présentes dans 93 pays avec 150 bureaux et près de 2.300 collaborateurs. Elles sont le principal fer de lance de l'internationalisation des entreprises allemandes, notamment les PME. Leur rôle est de promouvoir les relations économiques entre l'Allemagne et les pays hôtes en offrant une large gamme de services aux entreprises allemandes souhaitant s'implanter ou développer leurs activités à l'étranger. Elles agissent comme un point de contact local, fournissant des informations sur les marchés, des solutions d'hébergement, et un soutien à la prospection commerciale. Elles animent les communautés d'affaires, font le lien entre les entreprises, les IHK et les Länder, et gèrent une partie des moyens financiers publics dédiés à l'export. En 2023, les AHK revendiquaient plus de 46.000 adhérents, plus de 258.000 demandes, et plus de 7.200 événements pour un total de 150 millions d'euros de recettes issues de prestations de services et un budget de 237,8M€.
- **DIHK (Deutscher Industrie- und Handelskammertag) - Association des Chambres de commerce et d'industrie allemandes** : c'est l'organisation ombrelle regroupant les 79 IHK régionales en Allemagne. Le DIHK coordonne les activités internationales des IHK et des AHK. Il dispose d'une équipe internationale chargée de la coordination des AHK à l'étranger, de l'export et des relations bilatérales. Cette équipe compte une centaine de personnes avec une triple mission : coordination des AHK à l'étranger (40 personnes), export (20 pers) et relations bilatérales (20 pers). Le DIHK alloue également des subventions directes aux AHK et emploie directement les directeurs généraux des AHK.
- **Länder - États fédéraux allemands** : l'Allemagne est une république fédérale constituée de 16 États (Länder). Chaque Land a une certaine autonomie, y compris en matière de développement économique et de soutien à l'export. Les Länder peuvent avoir leurs propres organismes de développement économique et financer directement ou indirectement des programmes d'accompagnement à l'export via les AHK. Ils participent également à des missions économiques, des

salons internationaux et des partenariats régionaux à l'étranger en coopération avec les AHK. Certains Länder comme la Rhénanie-du-Nord-Westphalie (NRW) proposent même des prêts directs aux PME pour faciliter les crédits acheteurs.

- **IHK (Industrie- und Handelskammern) - Chambres de commerce et d'industrie allemandes** : ce sont des organisations régionales présentes dans chaque région allemande. Elles représentent les intérêts des entreprises locales et facilitent leur internationalisation en partenariat avec les AHK. Les IHK travaillent en étroite collaboration avec les AHK, qui sont leurs partenaires sur le terrain à l'étranger pour la réalisation de projets et le soutien aux PME souhaitant s'ouvrir à de nouveaux marchés.
- **GTAI (Germany Trade & Invest)** : c'est l'agence du commerce extérieur de la République fédérale d'Allemagne. Son rôle principal pour l'export est de fournir des informations sur les marchés étrangers et de promouvoir l'Allemagne comme site économique attractif pour les investissements étrangers. Elle met en avant les avantages économiques, technologiques et industriels de l'Allemagne pour attirer les investissements.

2.1.2. Présentation de KfW IPEX-Bank et de sa différence avec Euler Hermes

- **KfW IPEX-Bank (Kreditanstalt für Wiederaufbau International Project and Export Financing)** : c'est une banque commerciale, filiale de la KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau), qui est détenue majoritairement par l'État fédéral allemand et les Länder. Sa fonction principale est le financement à l'export et le financement de projets internationaux. Elle offre des prêts à moyen et long terme, standards ou sur mesure, pour soutenir le commerce extérieur, le développement d'infrastructures et les projets ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance). KfW IPEX-Bank opère de manière indépendante sous la loi bancaire allemande et propose des conditions de prêt souvent plus compétitives que le secteur privé.
- **Euler Hermes Aktiengesellschaft (Hermes Cover)** : c'est une agence publique spécialisée dans l'assurance-crédit à l'export. Elle gère les garanties de crédit à l'export du gouvernement fédéral allemand. Contrairement à KfW IPEX-Bank qui fournit des financements, Euler Hermes offre une assurance contre le risque de non-paiement des transactions d'exportation à court, moyen et long terme. Cette assurance couvre les risques politiques et commerciaux, y compris sur les marchés émergents. Les conditions de garantie sont liées aux risques, au marché et aux besoins spécifiques de la transaction.
- En résumé : KfW IPEX-Bank prête de l'argent pour soutenir les exportations et les projets internationaux, tandis qu'Euler Hermes assure les entreprises exportatrices contre le risque de ne pas être payées par leurs clients étrangers.

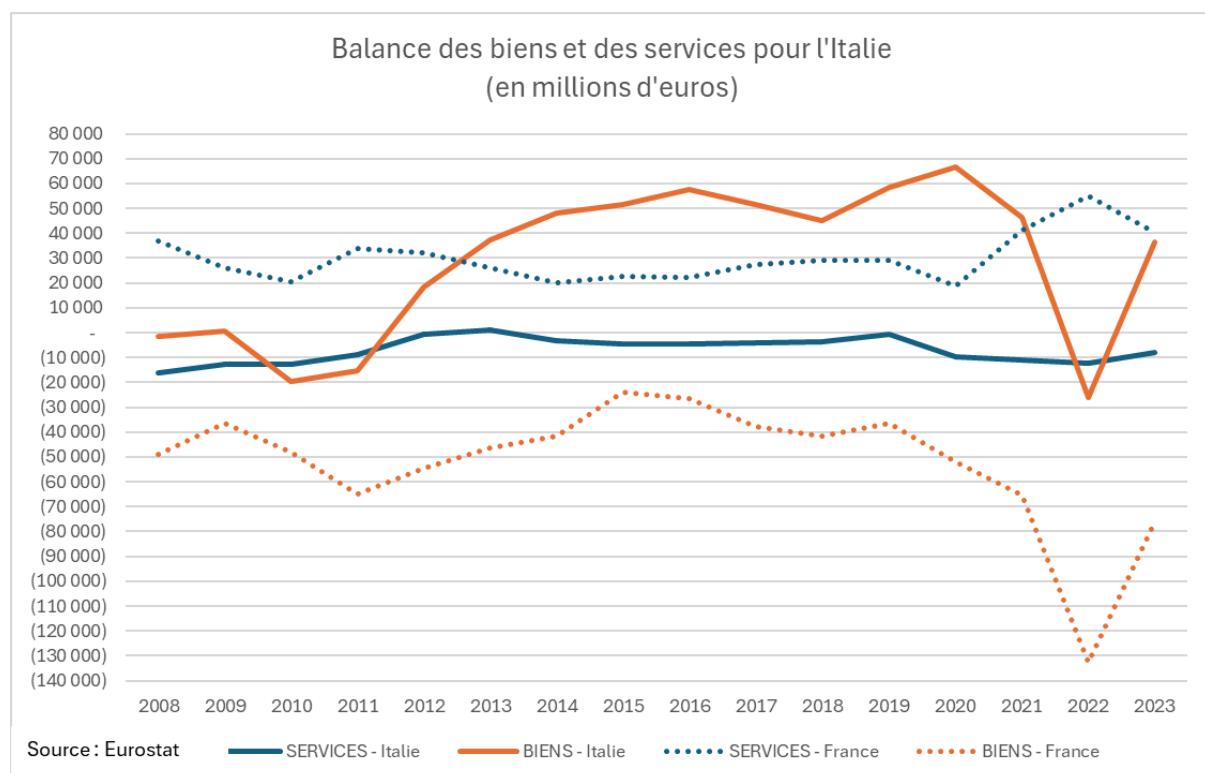
2.1.3. Présentation de la culture du « Made in Germany »

La culture du « Made in Germany » est bien plus qu'une simple indication d'origine ; elle représente un ensemble de valeurs et de perceptions fortement ancrées dans l'esprit des consommateurs et des entreprises à travers le monde. Elle est synonyme de qualité, de fiabilité, de performance technique, de solidité et d'innovation. Cette réputation historique a été construite sur la base d'une forte orientation vers la production de biens industriels et de haute technologie, avec un accent particulier sur l'ingénierie, la précision et la résistance des produits.

Cette culture se reflète dans la mentalité, l'organisation et la discipline des entreprises allemandes, souvent très axées sur le produit et la technique. L'importance accordée à la formation professionnelle de qualité contribue également à maintenir un haut niveau de savoir-faire et d'expertise dans les processus de production. Le label « Made in Germany » est ainsi devenu un avantage concurrentiel majeur pour les entreprises allemandes sur les marchés internationaux, inspirant confiance et justifiant souvent un prix plus élevé.

2.2. Italie : un dispositif foisonnant avec des incitations financières nombreuses

Le système italien se structure à plusieurs niveaux avec des organismes nationaux comme SIMEST et SACE, fournissant des outils financiers et d'assurance, tandis que l'ICE se concentre sur la promotion commerciale. Un soutien complémentaire et des aides financières spécifiques sont également disponibles au niveau régional par le biais des CCI et des régions elles-mêmes, démontrant un fort degré de décentralisation. Les organisations sectorielles comme Federlegno Arredo, renforcent encore les efforts d'internationalisation au sein de leurs industries respectives.



2.2.1. Rôles des différents organismes de l'écosystème export italien

- **CDP (Cassa Depositi e Prestiti)**, rattachée au ministère de l'Economie et des Finances, est l'institution nationale de développement et de financement de l'économie italienne. SIMEST et SACE font partie du Groupe CDP. La CDP elle-même n'offre pas directement les services de soutien à l'exportation, mais agit comme une entité ombrelle, fournissant une orientation stratégique et le financement. Elle peut proposer des prêts directs pour des projets internationaux stratégiques. La CDP a également créé une plateforme européenne d'aides au développement international avec l'AFD (France), KfW (Allemagne) et AECID (Espagne), avec un impact indirect favorable à l'export pour des entreprises de ces pays.
- **SIMEST (Società Italiana per le Imprese all'Ester)**, se concentre sur le soutien à l'internationalisation des entreprises italiennes, en particulier les TPE et les PME. Elle propose des prêts à taux réduit pour diverses activités d'internationalisation :
 - **Entrée sur les marchés étrangers** : financement couvrant des montants correspondant à 35% des chiffres d'affaires moyens des deux derniers bilans avec des plafonds de 500 000 € pour les TPE, 2 500 000 € pour les PME/Start-ups et 3 500 000 € pour les autres entreprises. Les taux d'intérêt sont subventionnés (0,371%), avec une durée de financement de 6 ans, dont 2 ans de carence. Cette aide, qui comprend une subvention non remboursable de 10% (ou 20% pour les entreprises du Sud) sous certaines conditions ou pour des projets en Afrique, couvre l'ouverture de nouvelles structures commerciales à l'étranger, le renforcement de structures existantes et la formation professionnelle du personnel africain.
 - **E-commerce** : un financement jusqu'à 500 000 € (maximum 20% des revenus moyens des deux derniers bilans déposés, minimum 10 000 €) avec des taux subventionnés similaires au cas précédent mais sur une durée de 4 ans. Ce dispositif soutient la création/optimisation de plateformes de commerce électronique propres et l'accès aux places de marché.
 - **Salons et événements internationaux** : financement basé sur un pourcentage du chiffre d'affaires de l'entreprise (par exemple, 20% du dernier bilan pour les demandes jusqu'à 150 000 €) avec des conditions similaires au soutien pour l'e-commerce. Il couvre les frais de participation à des salons B2B internationaux en Italie et à l'étranger, ainsi qu'à des événements en ligne.
 - **Temporary Manager** : subvention des dépenses pour l'insertion d'un Temporary Manager dans les domaines de l'export ou du numérique (mais aussi de l'innovation et de l'environnement) avec des conditions de financement similaires à l'aide pour l'e-commerce.

- **SACE (Società Assicurativa per il Credito all'Estero)**, est l'agence italienne de crédit à l'exportation. Elle propose une assurance-crédit à l'exportation contre le risque de non-paiement, offrant une couverture jusqu'à 95% de la transaction. Elle propose également une protection des investissements à l'étranger, des garanties financières, de l'affacturage et des cautions pour les risques de construction. SACE a abandonné la notion de contenu national au profit du concept d'intérêt national, offrant ainsi plus d'opportunités à ses clients. Elle propose également de financer les fournisseurs des entreprises exportatrices en partenariat avec des banques locales et internationales. Elle propose également de véritables produits de garantie pour saisir des opportunités telles que la sécurisation des matières premières. SACE couvre les risques politiques et commerciaux.
- **ICE (Istituto per il Commercio Estero)**, est l'agence gouvernementale dédiée à la promotion du commerce extérieur et à l'internationalisation des entreprises italiennes, principalement TPE et PME. Elle accompagne les entreprises dans leur développement à l'export avec une large gamme de services gratuits ou très peu facturés : conseils stratégiques, études de marché, invitations d'acheteurs, aides financières et un soutien à la participation aux salons internationaux. L'ICE organise plus de 250 pavillons nationaux par an dans une soixantaine de pays et dispose globalement de près de 170 millions d'euros de budget de promotion annuel (à comparer aux 85 millions d'euros de budget de Business France pour couvrir la partie Export de son activité, frais de fonctionnement et financement des actions inclus). Selon les secteurs d'activité, elle finance à hauteur de 40-50% les entreprises qui participent aux pavillons Made in Italy de l'ICE à l'étranger. Les entreprises qui exposent en dehors de ses pavillons peuvent accéder aux soutiens de SIMEST et des Régions. L'ICE intervient également sur les salons internationaux organisés en Italie via l'organisation et le financement des missions d'acheteurs étrangers. En partenariat avec Invitalia et les Régions, l'ICE joue également un rôle clé dans l'attractivité de l'Italie pour les investisseurs étrangers en fournissant des informations économiques et en facilitant leur implantation. Enfin, consciente de l'essor du commerce en ligne, l'ICE collabore avec de grandes plateformes e-commerce comme Amazon et Alibaba afin d'aider les entreprises italiennes à vendre leurs produits à l'international. Grâce à ces initiatives, l'ICE contribue activement à renforcer la compétitivité des entreprises italiennes sur les marchés mondiaux. Sa dotation budgétaire annuelle atteint près de 250 millions d'euros.
- **Invitalia**, rattachée au Ministère de l'Economie et des Finances et au MIMIT (Ministero delle Imprese e del Made in Italy), est l'agence nationale pour le développement dédiée à l'entreprenariat, à l'attractivité et à l'export . Elle gère plusieurs dispositifs tels que :
 - **Bonus Export Digitale Plus** : subventions non remboursables aux TPE manufacturières (4 000 €) et aux PME manufacturières (10 000 €), ainsi

qu'à leurs réseaux/consortiums (22 500 €) pour adopter des solutions numériques dédiées à l'exportation. Cela couvre les systèmes de commerce électronique, les marketplaces internationales (par exemple Amazon et Alibaba), le marketing numérique, les abonnements SaaS et le conseil.

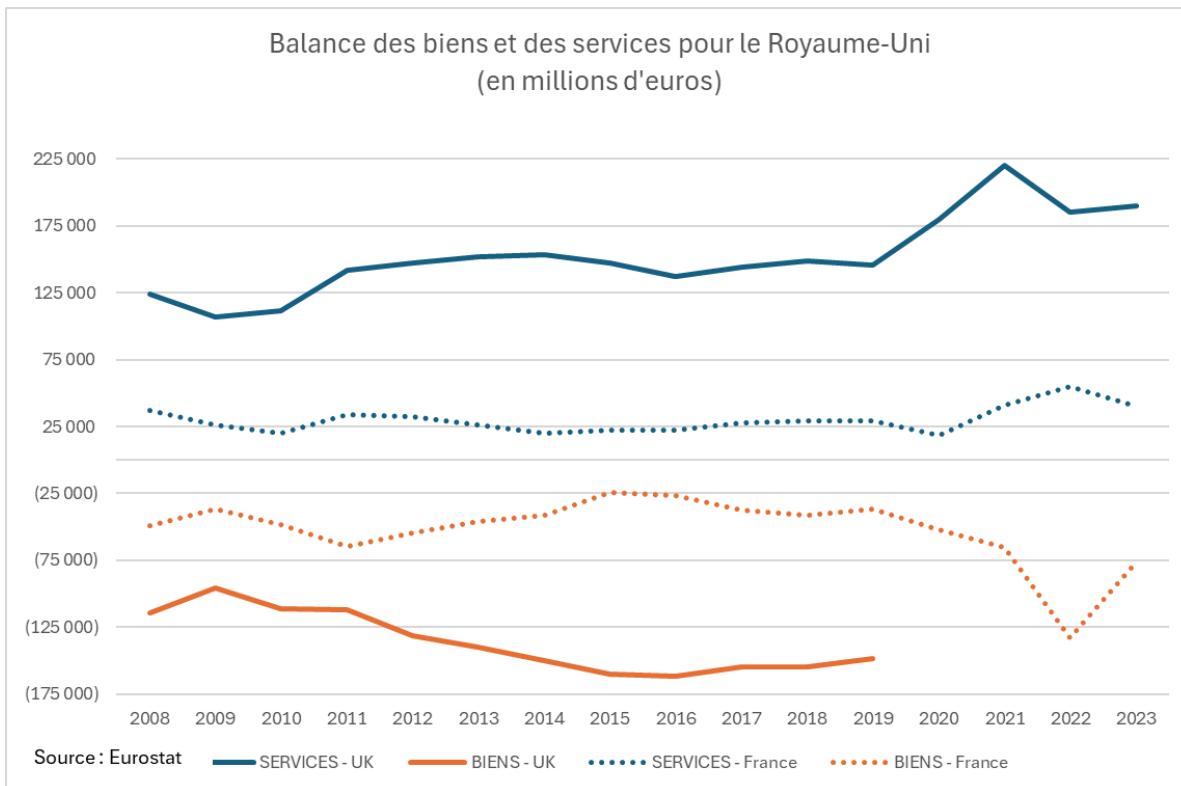
- **CCIAA (Camere di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura)**, sont les Chambres de Commerce qui fournissent un soutien au niveau local. Elles offrent souvent des services de conseil et peuvent avoir leurs propres programmes d'internationalisation. Par exemple, la Camera di Commercio Milano Monza Brianza Lodi a proposé le CoNNESSI 2025, offrant jusqu'à 10 000 € (60% des dépenses éligibles) pour les stratégies de marketing numérique destinées aux marchés internationaux pour les TPE et PME. Ou encore, la Camera di Commercio delle Marche a lancé un appel à projets soutenant la participation aux salons nationaux et internationaux, en formats physiques ou virtuels, au premier semestre 2025, offrant un remboursement partiel des coûts (jusqu'à 5 500 € pour les salons hors UE).
- Les **Régions** mettent également en œuvre leurs propres initiatives de promotion des exportations. La région Émilie-Romagne, par exemple, a lancé "Digital Export 2024-2025" offrant des bonus jusqu'à 15 000 € aux TPEs et PMEs manufacturières pour soutenir les stratégies d'internationalisation numérique. Elle a également soutenu la « Promotion internationale des Clusters ER 2024-2025 » avec des subventions allant jusqu'à 20 000 € pour les activités hors UE, et des initiatives pour l'Exposition Universelle d'Osaka 2025. La Regione Lazio Innova a offert le « Voucher internazionalizzazione PME 2025 » fournissant un montant forfaitaire (15 240 €) par participation à un salon international pour les PME de la région du Latium.

2.2.2. L'exemple du secteur du meuble : Federlegno Arredo

FederlegnoArredo, FLA, est la fédération italienne qui représente les industries du bois et du meuble dans toutes les composantes de la filière. Elle soutient activement l'internationalisation de ses 2 100 entreprises membres, contre 380 en France. Son budget international varie entre 3 et 5 millions d'euros financé par les cotisations des adhérents, les services spécialisés payants et les subventions de l'État. FLA dispose d'une structure importante avec 13 bureaux situés aussi bien en Italie qu'à l'international, offrant ainsi divers services de soutien (juridique, formation, environnement, marchés publics, protection des marques) et 11 associations représentant différentes catégories de produits du secteur de l'ameublement. Depuis 2018, FLA propose des guides synthétiques mis à jour annuellement à ses membres, incluant des informations sur les fonds de l'UE et les crédits d'impôt pour les investissements en R&D. Depuis 2021, elle propose un guide unique couvrant les subventions de l'UE, les subventions et prêts de l'État, et d'autres outils financiers disponibles pour les entreprises. Le rôle de FLA illustre une approche sectorielle forte pour soutenir l'internationalisation, contribuant potentiellement au bon équilibre

entre acteurs publics et privés et à la force de l'exportation collaborative observée en Italie.

2.3. Royaume-Uni : centralisation stratégique et digitalisation des services



2.3.1. Rôles des différents organismes de l'écosystème export britannique

Le Royaume-Uni possède un dispositif de soutien à l'exportation fortement centralisé, dont le pilier est le **DBT** (Department for Business and Trade).

- Le **DBT** est un ministère créé en 2023 suite à la fusion de deux anciens départements gouvernementaux sous le Premier ministre Rishi Sunak. Ces deux entités étaient : le DIT (Department of International Trade) qui avait lui-même repris les activités de UKTI (UK Trade & Investment) et le BEIS (Department for Business, Energy and Industrial Strategy), qui avait un champ d'action plus large, englobant la politique économique, l'innovation, l'énergie propre et la lutte contre le changement climatique. La fusion avec DIT pour former le DBT visait à créer une voix unique au sein du gouvernement pour les entreprises, intégrant à la fois les aspects commerciaux internationaux et la politique industrielle nationale.

Le DBT a donc hérité des missions régaliennes, c'est-à-dire des fonctions propres à l'État, telles que la négociation des traités commerciaux et l'accès aux marchés étrangers. En parallèle, il exerce des fonctions opérationnelles similaires à celles d'une agence de promotion, à l'image de Business France, dans les domaines de l'exportation, de l'investissement et de l'attractivité du Royaume-Uni en tant que destination pour les entreprises et les talents, notamment à travers la campagne

« GREAT Britain & Northern Ireland ». Cette campagne est une initiative marketing internationale visant à promouvoir le Royaume-Uni comme un lieu où il fait bon investir, étudier et visiter.

En matière de soutien à l'exportation, le DBT adopte une approche différenciée selon la taille des entreprises. Les petites entreprises (PME) sont principalement orientées vers une « Export Academy », offrant des formations et des ressources souvent en ligne, ainsi que vers des hubs régionaux qui peuvent offrir un soutien plus localisé. Le DBT lui-même se concentre davantage sur les entreprises ayant un potentiel de valeur et d'impact plus important pour l'économie britannique à l'exportation, notamment les grandes entreprises (GE), les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les scale-ups (entreprises à forte croissance).

Un aspect notable du modèle britannique est la gratuité de nombreux services offerts par le DBT aux entreprises, ce qui contraste avec le modèle de Business France, où la plupart des services sont payants.

L'information relative aux marchés étrangers et au soutien à l'exportation est largement centralisée sur la plateforme <https://www.great.gov.uk/>. Cette plateforme vise à être un point d'entrée unique pour les entreprises à la recherche d'informations, de formation, et de ressources pour se développer à l'international.

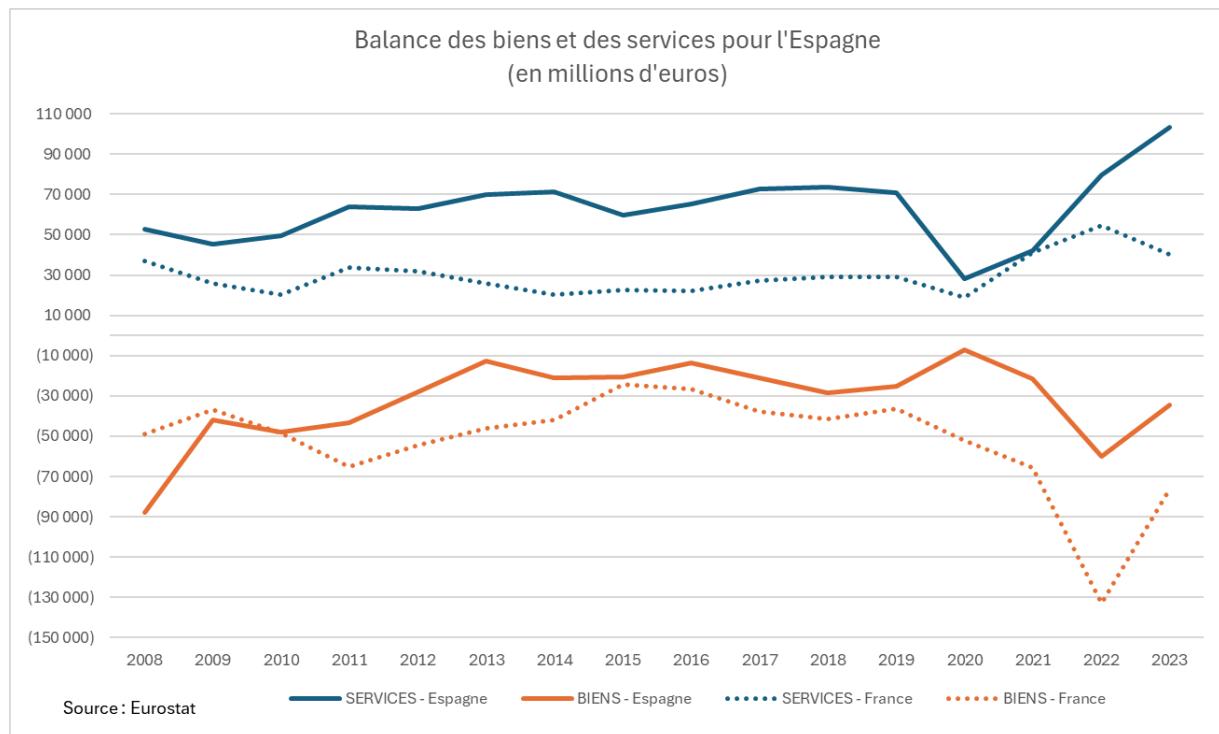
- En matière de financement et d'assurance à l'exportation, le Royaume-Uni dispose de **UK Export Finance**, une agence sous tutelle du DBT mais jouissant d'une certaine autonomie. UK Export Finance propose une gamme de prestations comparables à celles de Bpifrance Assurance Export, notamment des garanties de crédit à l'exportation, des assurances et des financements visant à faciliter le commerce international pour les entreprises britanniques, y compris les PME. Les règles de contenu national pour bénéficier de ces dispositifs sont fixées à un minimum de 20%. C'est sur le volet du financement export qu'a porté l'essentiel du plan annoncé par le gouvernement de Keir Starmer le 13 avril dernier : la capacité d'engagement de UKEF est portée à 80 Milliards de Livres (augmentation de 20 Milliards) et des facilités de financement spéciales pour les PME (British Business Bank Growth Scheme) sont renforcées.

Enfin, le paysage du soutien à l'exportation au Royaume-Uni comprend également des acteurs privés importants tels que les **BCC, British Chambers of Commerce**, ou encore les **consultants privés spécialisés en commerce international** très nombreux au Royaume-Uni. Les Chambres de Commerce Britanniques sont des organismes purement privés, avec un réseau de 50 chambres régionales représentant environ 70 000 entreprises. À l'international, elles comptent 70 membres et partenaires qui

peuvent réaliser des prestations de services (networking, coaching, hébergement, etc.) à destination des PME pour le compte du DBT.

2.4. Espagne : diversité des offres et partenariats régionaux

L'Espagne s'appuie sur un ensemble d'institutions pour soutenir l'internationalisation de ses entreprises, parmi lesquelles se distinguent l'ICEX, l'ICO, la COFIDES et la CESCE.



2.4.1. Rôles des différents organismes de l'écosystème export espagnol

- **ICEX, Instituto Español de Comercio Exterior**, est l'agence publique espagnole dédiée à la promotion de l'exportation et à l'attractivité des investissements étrangers en Espagne. À l'instar de Business France, l'ICEX a pour mission de soutenir les entreprises espagnoles dans leur développement international et de promouvoir l'Espagne comme une destination d'investissement attractive. L'ICEX se caractérise par une politique de tarification très faible, voire la gratuité, pour de nombreux services d'accompagnement à l'exportation, considérant la promotion de l'export comme un service public essentiel au soutien de l'économie nationale. L'agence propose de nombreux services, allant de l'information sur les marchés étrangers, aux stratégies d'entrée sur ces marchés, en passant par l'organisation de salons (110 pavillons nationaux par an) et de missions commerciales. L'ICEX collabore étroitement avec des partenaires régionaux pour amplifier son action. Son budget est significatif avec plus de 130 millions d'euros pour l'année 2023. L'ICEX effectue également des études d'impact de ses actions sur les entreprises.
- **ICO, Instituto de Crédito Oficial**, est une banque publique d'investissement espagnole. Bien qu'il ne soit pas exclusivement dédié à l'exportation, l'ICO joue un rôle important dans le financement des activités internationales des entreprises

espagnoles. L'ICO propose différentes lignes de financement visant à faciliter l'accès au crédit pour les entreprises souhaitant exporter ou s'internationaliser. On observe que l'ICO offre une couverture publique élevée (85%) pour certains financements et est flexible en matière de garanties, allant parfois jusqu'à 100% pour les exportateurs et les secteurs stratégiques. L'ICO propose également des prêts directs, notamment pour des projets durables et verts (jusqu'à 25 M€ via COFIDES, voir ci-dessous, et jusqu'à 12,5 M€ directement par l'ICO). De plus, l'ICO a développé des initiatives de cofinancement au niveau européen et travaille conjointement avec la BEI (Banque Européenne d'Investissement) et des fonds régionaux. L'ICO s'organise également en « on-lending », s'appuyant sur les réseaux bancaires locaux pour toucher un plus grand nombre d'entreprises.

- **COFIDES, Compañía Española de Financiación del Desarrollo**, est une société mixte, public-privée, qui fournit du financement à long terme et des investissements en capital pour des projets d'internationalisation des entreprises espagnoles et pour le développement de projets à l'étranger ayant un impact sur l'Espagne. COFIDES participe également à des opérations de cofinancement, pouvant atteindre jusqu'à 100% pour certains projets verts et stratégiques, en collaboration avec l'ICO et d'autres institutions européennes comme l'AFD, KfW et CDP via la plateforme « Team Europe Financing Platform ». COFIDES met en place des lignes de crédit pour les sous-traitants espagnols participant à des projets internationaux et oriente souvent ses financements vers des pays où les entreprises espagnoles souhaitent investir, en lien avec des banques locales.
- **CESCE, Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación**, est une société publique spécialisée dans l'assurance-crédit à l'exportation. Le rôle de CESCE est de protéger les entreprises espagnoles contre les risques liés aux transactions internationales, en particulier les risques de non-paiement par les clients étrangers. En 2023, CESCE a assuré environ 45 000 entreprises espagnoles, en grande majorité des PME. Elle offre des assurances contre les risques commerciaux et politiques. CESCE propose également des services de recouvrement et de gestion des créances pour faciliter la récupération de dettes impayées. L'agence met en place des solutions de financement en cas de défaut de paiement, avec une couverture pouvant atteindre jusqu'à 100 % du montant des créances impayées. De plus, CESCE soutient les PME espagnoles dans leur internationalisation en leur offrant une protection sur les marchés étrangers plus risqués. CESCE travaille également en partenariat avec des institutions publiques et privées, comme l'ICO et la COFIDES, pour fournir un environnement commercial sûr pour les exportateurs.

2.5. Belgique : fragmentation des acteurs, régionalisation et collaboration indirecte

2.5.1. Rôles des différents organismes de l'écosystème export belge

La Belgique se caractérise par une multiplicité d'acteurs régionaux dans le domaine du soutien à l'export, ce qui conduit à un paysage parfois fragmenté. Les principaux organismes intervenants sont les suivants.

- **Credendo** est l'agence de crédit à l'exportation (ECA) belge. Elle propose une gamme de services incluant l'assurance-crédit à court terme (CT), qui est largement utilisée par les PMEs et favorise la fidélisation de la clientèle. Credendo soutient également l'Ukraine via l'assurance CT avec des volumes importants. En matière de prêts directs, Credendo en offre aux PMEs, facilitant ainsi l'accès aux petits crédits acheteurs. Credendo se distingue par ses produits déliés, notamment une assurance « single risk » sans exigence de contenu national, avec une couverture pouvant atteindre 100% pour les risques politiques et 90-95% pour les risques commerciaux. L'agence a abandonné la notion de contenu national au profit de l'intérêt national, ouvrant ainsi davantage d'opportunités pour ses clients. Credendo développe également des solutions pour soutenir les chaînes de valeur internationales, couvrant les risques fournisseurs/exportateurs. En matière de co-financement, Credendo collabore avec des fonds publics et privés, offrant une couverture généralement entre 70 et 90% selon les secteurs, ainsi qu'avec des banques locales et institutions financières. Pour les garanties, Credendo pratique le partage des risques avec les banques afin d'alléger le coût global pour les entreprises et propose des garanties financières couvrant jusqu'à 50% du crédit bancaire. Credendo utilise également le « on-lending », s'appuyant sur les réseaux bancaires locaux pour toucher une base d'entreprises plus large et augmenter la compétitivité. Ses conditions de garantie offrent une assurance étendue contre les risques politiques et économiques.
- **PMV, Participatiemaatschappij Vlaanderen**, ou Société de Participation de Flandre, est davantage orientée vers le marché local mais peut s'impliquer dans des projets d'exportation en collaboration avec des partenaires européens. La PMV met en place des solutions de financement sur mesure, y compris des cofinancements et des prêts à conditions attractives, afin d'optimiser la structure financière des entreprises et favoriser leur compétitivité. Elle propose également des prêts directs aux PMEs, facilitant l'accès aux petits crédits acheteurs et, à l'instar de Credendo, utilise le « on-lending » via les banques locales. Elle propose plusieurs programmes, comme :
 - PMV Business Growth : pour l'identification des risques des marchés étrangers et les conseils stratégiques aux PMEs flamandes.
 - PMV Knowledge Hub : une plateforme de guides et conseils pratiques.

La PMV est un acteur indirect dans la mise en relation, participant à des événements régionaux et européens et nouant des partenariats stratégiques avec des fonds européens pour créer des collaborations internationales, mais ne propose pas de missions de mise en relation directes. La PMV n'a pas d'implantations ou de bureaux physiques à l'international mais collabore avec des organismes nationaux et étrangers comme le FIT (Flanders Investment & Trade).

- **Le FIT, Flanders Investment & Trade**, est l'agence de promotion économique de la Région flamande. Il propose une gamme complète de services pour soutenir l'internationalisation des entreprises flamandes, notamment à travers des missions commerciales ciblées et des analyses de marché qui sont particulièrement appréciées par les PME et favorisent leur ancrage sur les marchés étrangers. Le FIT déploie également des efforts spécifiques pour les marchés prioritaires comme les États-Unis et l'Asie, avec des volumes d'accompagnement en croissance constante. En matière d'investissements étrangers, le FIT facilite l'implantation en Flandre en offrant un accompagnement sur mesure aux investisseurs, sans exclusive sectorielle. Avec un réseau international dense de 103 bureaux offrant une couverture et des services gratuits aux entreprises, le FIT a consolidé sa position en 2023 avec un budget annuel de 85,3 millions d'euros et 382 collaborateurs. Le FIT a modernisé ses outils d'accompagnement au profit d'une logique d'impact économique, élargissant ainsi les opportunités pour ses bénéficiaires. L'agence développe également des solutions pour soutenir les chaînes de valeur internationales, en connectant les entreprises flamandes avec des partenaires étrangers. En matière de financement, le FIT collabore avec des acteurs publics et privés, proposant des subventions pouvant couvrir jusqu'à 50% des coûts de prospection à l'étranger. Pour les projets structurants, le FIT inclut des mécanismes de partage de risque avec les régions et institutions financières afin d'optimiser l'impact pour les entreprises. L'agence utilise également un système de relais via ses bureaux à l'étranger pour toucher un plus large éventail d'entreprises et renforcer leur compétitivité internationale.
- **AWEX, Agence Wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers**, est l'opérateur public de la région wallonne dédié à la promotion de l'exportation et à l'attraction des investissements étrangers. Avec un budget annuel de près de 82.5 millions d'euros en 2023, un maillage international de près d'une centaine de bureaux répartis dans une cinquantaine de pays, et 246 employés en 2023 l'agence wallonne joue un rôle déterminant dans l'accompagnement des entreprises régionales sur les marchés internationaux. Son action se concrétise notamment par l'organisation annuelle de plus de 200 missions commerciales B2B (à titre de comparaison, le programme de Business France prévoit 250 missions collectives B2B en 2025) et une participation active aux principaux salons sectoriels mondiaux. Parallèlement, l'AWEX déploie des programmes de digitalisation pour les PME et cible spécifiquement les investisseurs étrangers dans des secteurs porteurs comme l'aérospatial, les biotechnologies et les technologies

vertes. Les résultats 2022 témoignent de son efficacité, avec plus de 1,78 milliard d'euros de contrats à l'export générés et une trentaine de projets d'implantation étrangers ayant créé près de 2 300 emplois en Wallonie. Bien qu'inspiré du modèle de Business France, le dispositif wallon se distingue par son ancrage régional et ses synergies étroites avec des acteurs comme la PMV. Ces performances s'inscrivent dans une dynamique de croissance continue des activités de l'agence depuis plusieurs années.

3. Tableau de synthèse des dispositifs publics de soutien à l'exportation

Mission principale	Pays	Organisme(s)	Informations complémentaires
Accompagnement Export	Allemagne	AHK, DIHK, IHK et GTAI	Vaste réseau international, soutien localisé, expertise sectorielle, liens forts avec les Länder. GTAI a également une part importante de son activité sur la promotion de l'attractivité
	Italie	ICE (Istituto per il Commercio Estero)	Promotion du commerce extérieur, attraction des investissements, soutien à l'export numérique.
	Royaume-Uni	DBT (Department for Business and Trade)	Services gratuits, information centralisée (GREAT UK), soutien gouvernemental fort, lobbying pour les grandes entreprises. Bénéficiaires : GE/ETI, Scale-ups (principalement)
	Espagne	ICEX	Fournisseur d'informations, politique de tarification très faible, subventions pour l'accompagnement individuel.
	Belgique	FIT (Flanders Investment & Trade	Réseau de 103 bureaux à l'étranger
Assurance-Crédit Export	Belgique	AWEX (Agence Wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers)	Réseau d'une centaine d'implantations dans 50 pays
	Allemagne	Euler Hermes (Hermes Cover)	Couverture contre les risques politiques et commerciaux, y compris marchés émergents, couverture jusqu'à 95%.
	Italie	SACE (Groupe CDP)	Couverture contre le risque de non-paiement, protection des investissements, garanties financières.
	Royaume-Uni	UK Export Finance	Offres comparables à Bpifrance Assurance Export, effort pour faciliter l'accès aux PME.
	Espagne	CESE	Couverture contre les risques politiques et commerciaux, y compris marchés émergents, couverture jusqu'à 100%.
Financements	Belgique	Credendo et PMV	Assurance-crédit CT, prêts directs, solutions pour la chaîne de valeur, cofinancements en partenariat. Bénéficiaires PME principalement
	Allemagne	KfW IPEX-Bank	Prêts compétitifs pour le commerce extérieur, infrastructures et projets ESG.
	Italie	SIMEST (Groupe CDP)	Prêts à taux réduit, y compris part non remboursable, pour implantation, e-commerce, salons, études de faisabilité.
	Espagne	ICO (Instituto de Crédito Oficial)	Financements et garanties, notamment pour les projets durables et verts, cofinancements compétitifs et accessibles pouvant aller jusqu'à 12,5 M€ par ICO et 25 M€ via COFIDES.
		COFIDES	Financements à long terme et investissements en capital pouvant aller jusqu'à 25 M€. Cofinancements pouvant aller jusqu'à 100% pour certains projets verts et stratégiques

4. Recommandations pour améliorer le soutien des entreprises françaises à l'export

En s'appuyant sur l'analyse comparative, plusieurs recommandations stratégiques peuvent être formulées. Elles ne sont pas présentées ci-dessous par ordre de priorité.

Ces recommandations correspondent aux résultats des travaux menés de manière collaborative dans le cadre du CDR. Certaines des organisations représentées ont pu faire par ailleurs leurs propres propositions aux pouvoirs publics dans le cadre de la préparation du Conseil présidentiel du commerce extérieur.

1. Investir dans la création d'un nouveau dispositif « Cadre Export Temporaire » :

- S'inspirer de l'approche italienne pour aider les entreprises à recruter des experts hautement qualifiés externalisés sur des missions ponctuelles de développement à l'international, comme par exemple les *Temporary Export Managers* ou les *Temporary Digital Export Managers*.

2. Soutenir les approches collectives et les filières à fort potentiel d'exportation :

- Renforcer le volet international des filières, à l'image de l'approche de Federlegno Arredo en Italie : intégrer le développement commercial à l'international comme une stratégie de filière métier (fédération, syndicat, organisme professionnel ...).
- Soutenir le développement de clusters, de consortiums et de groupements d'entreprises pour aborder les marchés internationaux de manière plus efficace et mutualiser les coûts de prospection.
- Maintenir une capacité de déploiement rapide de solutions de soutien ponctuel et ciblé adaptées aux entreprises, aux filières affectées par des situations économiques exceptionnelles (hausse des prix des matières premières ou aléas des politiques commerciales étrangères). En matière d'assurance-crédit court terme l'adaptation du dispositif Cap France Export au bénéfice des entreprises exportatrices de céréales et de vin en est un bon exemple.

3. Augmenter significativement le soutien aux entreprises françaises pour leur participation dans les salons internationaux, en s'alignant sur le soutien accordé par les dispositifs des pays voisins.

Notre analyse montre que certains pays consacrent des moyens plus importants tant en nombre de salons couverts qu'en subventions ou aides directes aux entreprises participantes en particulier pour les PME. Or, il s'agit d'un des modes d'action qui est plus impactant à court terme sur les résultats à l'export pour une entreprise.

A titre de comparaison, la France opère 100 pavillons dans une trentaine de pays avec une concentration géographique resserrée sur les grands salons à vocation mondiale en Allemagne, Etats-Unis, Dubaï, Chine, Espagne quand l'Italie opère 250 pavillons nationaux dans une soixantaine de pays.

4. Continuer à mettre l'accent sur la digitalisation et l'e-export :

- Certains de nos voisins comme l'Italie et le Royaume-Uni mènent de très fortes actions de soutien pour faciliter la pratique de l'e-export des PME comme par exemple :
 - conception de stratégies digitales à l'export ;
 - internationalisation des sites web marchants ou vitrines des entreprises ;
 - optimisation du référencement naturel (SEO) et payant (SEA) multilingues ;
 - démarrage de la vente en ligne via les places de marché BtoB et BtoC.
- Promouvoir les solutions des Trade Tech françaises auprès des entreprises actives à l'international afin de les aider à gagner en efficacité, agilité, et réactivité dans des domaines aussi différents que le financement, la traçabilité, le dédouanement, les transports, la conformité, etc.

5. Trouver les leviers d'action pour mieux exploiter le potentiel des implantations françaises à l'étranger en faveur des entreprises exportatrices :

- Mieux utiliser les filiales et implantations des entreprises françaises, en s'appuyant sur leur connaissance des marchés locaux compte tenu d'une présence française forte à l'étranger (49 200 filiales françaises à l'étranger en 2019 à comparer à 30 500 pour l'Allemagne et 6 994 en Espagne).
- Renforcer l'efficacité et la coordination des écosystèmes français à l'étranger (filiales françaises, entreprises de français à l'étranger, CCE, CCI FI ...).

6. Mettre l'accent sur le développement des compétences à l'export :

- Investir davantage dans la formation initiale et continue aux métiers de l'international, tant pour les dirigeants que pour les collaborateurs des entreprises (compétences linguistiques, techniques export, stratégies de développement...).

7. Renforcer la coordination et la lisibilité de la « Team France Export (TFE) » ainsi que la collaboration avec les acteurs privés du soutien à l'export :

- Continuer à améliorer la cohérence et la complémentarité des offres des différents acteurs (Business France, Bpifrance, les CCE, les CCI, les Régions) pour éviter les chevauchements et simplifier l'accès des entreprises aux dispositifs.

Ce renforcement doit s'appuyer sur des actions concrètes. Par exemple, la généralisation des **entretiens collectifs export** pour les PME, associant Business France, Bpifrance, CCI France, Douanes et CCE. De même, la mise en place systématique des **Team France Pays** sous l'égide des ambassades associant tous les acteurs publics et privés pourrait améliorer la cohérence opérationnelle et l'efficacité de l'écosystème français à l'étranger.

- Développer une plus grande complémentarité et continuité entre la TFE et les acteurs privés du soutien à l'export (CCI-FI, OSCI, Stratexio, MEDEF International, organisations professionnelles, ...) afin notamment de couvrir plus efficacement l'ensemble des géographies et des catégories d'entreprises.
- Améliorer la plateforme **www.teamfrance-export.fr** afin d'optimiser les fonctionnalités de ce guichet unique digital, en liaison avec les opérateurs publics et privés, au service des entreprises, notamment primo-exportatrices.

8. Renforcer le soutien aux entreprises à fort potentiel à l'export :

- Repenser le modèle de financement de l'accompagnement à l'export en s'inspirant des pratiques de nos concurrents européens où ce soutien est considéré comme un service public fortement subventionné, voire gratuit pour les premiers pas.
- Le renforcement du soutien financier doit prioritairement cibler les actions à impact immédiat pour les entreprises notamment la participation aux salons internationaux. (via Business France ou les opérateurs privés agréés afin de mutualiser les coûts).

9. Utiliser de manière plus offensive les outils de financement export :

- Pour mieux accompagner les filières industrielles à fort potentiel export, il est nécessaire de créer un dispositif financier spécifique combinant aides à l'export et soutien à l'investissement productif. Ce véhicule pourrait mobiliser des ressources existantes (Bpifrance, AFD, France 2030) et s'inspirer des modèles allemand (KfW) et italien (CDP/SIMEST) qui articulent financement industriel et stratégie export. Objectif : permettre aux entreprises industrielles françaises, notamment PME et ETI, de concrétiser plus facilement leurs projets à l'international.
- Assouplir les critères de contenu national pour les grands projets financés en assurance-crédit. Adopter une approche axée sur l'intérêt national plutôt que sur un contenu national strict, comme le font l'Allemagne, l'Italie, et la Belgique pour améliorer la compétitivité des offres françaises.
- D'une manière générale utiliser et promouvoir de façon efficace tous les mécanismes existants d'assurance-crédit à l'exportation de manière proactive afin de placer nos entreprises dans les mêmes conditions que leurs concurrentes en matière de financement.

- S'inspirer du modèle Allemand sur les mesures de soutien public en termes d'assurance-crédit export court terme. Ainsi, une entreprise exportatrice pourrait solliciter une couverture de crédit public Cap France Export sans avoir nécessairement une garantie privée de 1er rang.
- Permettre aux filiales étrangères des entreprises françaises d'obtenir une couverture du risque de crédit (Cap France Export) les soutiendrait dans leur développement.

5. Conclusion : vers une nouvelle ère de l'export français

Les travaux du groupe de réflexion soulignent de manière significative la complexité et la diversité intrinsèques des écosystèmes dédiés au soutien à l'exportation à travers l'Europe. Cette complexité se manifeste à travers une multitude d'acteurs impliqués, allant des agences gouvernementales nationales aux chambres de commerce régionales et internationales, en passant par les banques publiques et privées, ainsi que les associations professionnelles et les consultants spécialisés. La diversité, quant à elle, se traduit par des modèles d'organisation, des priorités stratégiques, des instruments financiers et non financiers, et des cultures d'accompagnement qui varient considérablement d'un pays à l'autre. Par exemple, l'Allemagne met en avant un réseau décentralisé et fortement ancré dans ses territoires via les AHK et les Länder, tandis que le Royaume-Uni tend vers une centralisation accrue sous l'égide du DBT. L'Italie se distingue par l'implication de son groupe CDP (Cassa Depositi e Prestiti) à travers des entités comme SIMEST et SACE. Comprendre cette mosaïque européenne est crucial pour évaluer la performance du système français et identifier les leviers d'amélioration.

La France quant à elle dispose de nombreux organismes intervenant dans le domaine du commerce extérieur et de multiples outils, tant dans le domaine de l'accompagnement que dans celui du financement. La différence avec nos voisins ne tient donc pas principalement à la nature des organismes et des outils mais plutôt à leur utilisation, la priorisation des moyens et surtout aux rôles respectifs des acteurs dans les différents écosystèmes. Notre dispositif apparaît plus centralisé que celui de l'Allemagne et de l'Italie, moins coordonné entre acteurs publics et privés que celui de l'Allemagne et dispose de moins de moyens d'actions directement au service du développement international des entreprises. Le volet « Comportement collectif », « Ressources humaines / formation » apparaît également comme un de nos points faibles par rapport à nos voisins. Ce sujet fera l'objet de travaux complémentaires du Cercle de Réflexion (CDR) à partir de septembre 2025.

La mise en place d'une véritable stratégie de développement international de l'économie française appelle donc une politique plus dynamique, ciblée et coordonnée pour porter une ambition et servir efficacement nos entreprises françaises.

6. ANNEXES

Les sources des graphiques présentés dans les pages précédentes sont les suivantes :

- Global Trade Tracker pour le commerce de biens
- Eurostat et OCDE pour le commerce des services
- Les organismes statistiques nationaux

6.1. Exemples de dispositifs allemands pour l'export

- **Subventions publiques au réseau des AHK** : le BMWK (Ministère fédéral de l'économie et de la protection du climat) alloue 60 millions d'euros pour soutenir les activités des AHK, représentant environ un quart de leur budget total. Cette subvention permet aux AHK de proposer un premier niveau de conseil gratuit aux PMEs.
- **Prêts à taux réduit de KfW IPEX-Bank** : bien que nos sources ne donnent pas d'exemples chiffrés spécifiques, il a été mentionné que KfW IPEX-Bank offre des prêts à court, moyen et long terme à des conditions compétitives pour soutenir le commerce extérieur. Ces prêts peuvent être utilisés pour financer des contrats d'exportation ou des projets d'investissement à l'étranger.
- **Garanties de crédit à l'export d'Euler Hermes (Hermes Cover)** : en 2022, Hermes Cover a soutenu des projets internationaux d'une valeur de 14,9 milliards d'euros en offrant une couverture jusqu'à 95% de la transaction contre les risques politiques et commerciaux. Il s'agit d'une forme de soutien financier indirect en sécurisant les transactions des exportateurs.
- **Initiative "Mittelstand Global"** : développée par le Ministère de l'Economie, cette initiative vise à soutenir l'entrée sur le marché des PMEs quel que soit le secteur. Bien que les détails financiers précis ne soient pas encore disponibles ici, ce type d'initiative implique généralement un soutien financier ou des services subventionnés pour aider les PME dans leurs démarches à l'international.
- **Programmes de soutien des Länder** : certains Länder financent directement ou indirectement des programmes d'accompagnement à l'export via les AHK. Les types et les montants de ces financements peuvent varier d'un Land à l'autre, mais ils visent à soutenir les entreprises régionales dans leur développement international. Par exemple, le NRW propose des prêts directs aux PMEs. Ces financements comprennent des prêts à l'export (jusqu'à 10M€), des crédits pour implantations étrangères (couvrant 50% des coûts avec garantie publique à 80%) et des dispositifs spécifiques pour les entreprises innovantes (250k€-2,5M€). Le NRW mise sur des prêts directs conséquents, avec des critères axés sur l'emploi local.

6.2. Exemples de dispositifs italiens pour l'export

- Les prêts à taux réduit de SIMEST pour l'établissement de présences commerciales à l'étranger, avec une partie sous forme de subventions non remboursables (10% ou jusqu'à 20% pour le Sud de l'Italie et les projets en Afrique). Ce dispositif de SIMEST s'adresse aux TPE, PME, startups et autres entreprises, avec des conditions plus avantageuses pour celles situées dans le Sud de l'Italie. Le financement peut atteindre le plus petit des montants entre 35% des revenus moyens des deux derniers bilans ou 500 000 € pour les TPE, 2 500 000 € pour les PME, et 3 500 000 € pour les autres entreprises. Le taux d'intérêt est subventionné à 0,371% et la durée du financement est de 6 ans, dont 2 ans de pré-amortissement. Une partie non remboursable de 10% est prévue pour les entreprises remplissant des critères spécifiques ou réalisant leur projet en Afrique, et ce taux peut atteindre 20% pour les entreprises du Sud réalisant des projets en Afrique. Les dépenses éligibles comprennent l'ouverture de nouvelles structures commerciales à l'étranger, le renforcement ou le remplacement de structures existantes, et la formation professionnelle du personnel africain (si le projet est en Afrique).
- Le « Bonus Digital Export » géré par Invitalia pour le compte de l'ICE, fournit des subventions directes (non remboursables) aux TPE et PME manufacturières pour développer leurs capacités d'exportation sur les canaux numériques. Le « Bonus Digital Export » offre 4 000 € aux TPE manufacturières pour des dépenses admissibles d'au moins 5 000 € HT. Le « Bonus Digitale Export PLUS » propose 10 000 € aux PMEs manufacturières pour des dépenses admissibles d'au moins 12 500 € HT. Des bonus plus importants de 22 500 € sont disponibles pour les réseaux et consortia de TPEs ou PMEs manufacturières. Les dépenses éligibles couvrent un large éventail d'activités numériques liées à l'export, telles que les CMS, les plateformes e-commerce et marketplaces internationales, le développement de sites et applications internationales, le marketing digital à l'export (y compris les publicités en ligne), l'abonnement à des plateformes SaaS, et les services de conseil en stratégies de Digital Export.
- Les initiatives régionales telles que le « Digital Export » de la région Émilie-Romagne, qui couvre 50% des dépenses éligibles jusqu'à 15 000 € pour les activités d'internationalisation numérique. Ce bonus s'adresse aux TPE et PME manufacturières, qu'elles soient déjà exportatrices ou non. Le montant du bonus est de 50% des dépenses admissibles, avec un maximum de 15 000 €, pour un investissement total admissible maximal de 30 000 €. Les projets doivent concerner au moins deux pays étrangers et être liés aux domaines suivants : développement de compétences via un « Temporary Export Manager » ou un « Digital Export Manager », participation à des salons B2B virtuels internationaux, marketing digital, e-commerce, traduction de contenu web, et matériel promotionnel en langue étrangère.

- Le « CONneSSI 2025 » de la Camera di Commercio Milano Monza Brianza Lodi, offre des subventions couvrant 60% des dépenses de marketing numérique à l'exportation, jusqu'à 10 000 €. Ce dispositif est destiné aux TPE et PME ayant leur siège social et/ou des unités à Milan, Monza, Brianza et Lodi. Les subventions peuvent atteindre 60% des dépenses admissibles, hors TVA, jusqu'à un maximum de 10 000 €, pour un investissement minimum de 4 000 €. Les entreprises doivent posséder un site internet ou e-commerce international et au moins un autre canal digital international actif. Les dépenses éligibles comprennent les services de marketing digital à l'international, le SEO et SEA internationaux, et le « social selling » à l'international.

6.3. Exemples de dispositifs espagnols pour l'export

- **Subventions de l'ICEX** : l'approche générale de l'ICEX est de subventionner fortement l'accompagnement individuel des entreprises à l'exportation. Cela peut prendre la forme de prise en charge partielle des coûts de prospection, d'études de marché, ou de participation à des salons.
- **Prêts directs de l'ICO** : l'ICO offre des lignes de crédit aux entreprises, dont certaines peuvent être spécifiquement destinées à financer des projets d'exportation ou d'investissement à l'étranger. Les conditions (taux d'intérêt, maturité, garanties) varient en fonction du type de projet et de la situation de l'entreprise.
- **Financements de COFIDES pour les projets durables et verts** : COFIDES propose des prêts à long terme et des prises de participation pour soutenir des projets d'internationalisation qui contribuent au développement durable ou à la transition écologique. Ces financements peuvent bénéficier de conditions avantageuses.
- **Cofinancement public-privé** : l'Espagne encourage le cofinancement de projets d'exportation et d'investissement à l'étranger, impliquant à la fois des fonds publics (ICO, COFIDES, fonds régionaux) et des institutions financières privées. Cela permet de mutualiser les risques et d'accroître la capacité de financement.

6.4. Exemples de dispositifs belges pour l'export

- **Assurance Prospection de Credendo** : bien que non spécifiquement mentionnée comme « Assurance Prospection » comme pour Bpifrance, l'offre d'assurance-crédit à court terme de Credendo permet aux PME de sécuriser leurs transactions et d'oser de nouveaux marchés, ce qui peut être considéré comme une forme d'aide à la prospection.
- **Prêts directs de Credendo et PMV** : l'octroi de prêts directs aux PME par ces deux entités facilite le financement des opérations d'exportation, notamment pour les

petits montants qui pourraient être moins intéressants pour les banques commerciales.

- **PMV Business Growth** : ce programme de conseil stratégique pour les PME flamandes peut inclure des aspects liés à l'internationalisation, comme l'élaboration d'une stratégie d'exportation ou l'identification de marchés cibles.
- **Soutien aux Salons et Missions Commerciales par l'AWEX** : à l'instar des autres agences de promotion à l'export, l'AWEX organise et soutient la participation des entreprises wallonnes à des salons internationaux et des missions commerciales, facilitant la rencontre avec des partenaires potentiels.
- **PMV Green Fund** : le financement de projets verts ayant une dimension internationale peut être une aide indirecte à l'exportation pour les entreprises développant des technologies ou des solutions durables.

La Belgique mise sur des partenariats pour étendre sa portée à l'international. Par exemple, Credendo collabore avec d'autres ECAs européennes, et la PMV s'associe à des fonds européens pour encourager les collaborations internationales. Cependant, cette approche conduit à une couverture internationale souvent indirecte.