

Accompagner les entreprises à l'export

**Des forces à rassembler pour une ambition
renouvelée**

Président

Antoine Lafarge

Rapporteur

Delphine Robin

Chargé de mission

Damien Eclancher

Sommaire

Sommaire.....	3
Auditions et remerciements.....	5
Composition de la 5^e commission.....	7
Avis	9
1. L'export en Normandie : un environnement privilégié, une ambition à déployer.....	11
Une région naturellement tournée vers l'export	11
Accompagnement : des dispositifs pertinents mais des réseaux qui restent à construire	12
Les premières orientations du Conseil régional	13
2. Les recommandations du CESER pour un accompagnement coordonné et ambitieux.....	14
Axe 1 - Fluidifier l'information et faciliter le partage d'expérience	15
Axe 2 – Faire connaître et reconnaître le savoir-faire normand dans le monde.....	16
Axe 3 - Créer et faire vivre le réseau normand	18
Axe 4 - Avoir une démarche de financement cohérente et mesurable	19
Pour conclure.....	21
Déclarations des groupes.....	23
Annexe 1 - Plan d'action	29
Annexe 2 - État des lieux	33
1. La stratégie nationale de l'export	35
1.1 Stratégie française d'appui à l'internationalisation des entreprises.....	35
1.2 Les six familles de produits stratégiques à l'export.....	36
1.3 Les politiques publiques de soutien à l'export	38
2. Les chiffres clés de l'export en Normandie	39
2.1 Les produits exportés	39
2.2 Profil des exportateurs.....	40
2.3 Les zones d'exportation.....	42
3. Les acteurs de l'accompagnement des entreprises à l'export.....	43
3.1 Les structures d'accompagnement institutionnelles.....	43
3.2 Les structures d'accompagnement privées	52
Annexe 3 - Résultats du questionnaire.....	53
Liste des sigles	61

Auditions et remerciements

Le CESER de Normandie remercie l'ensemble des personnes qui ont pris part à cette étude en acceptant de nous rencontrer ou de nous transmettre des informations. Nous tenons notamment à saluer (les titres et les fonctions spécifiés sont ceux des personnes au moment de leur entretien avec le CESER) :

Mme AUSSIBAL Audrey

Directrice du pôle Hippolia

M. BOUFFARD Serge

Président du pôle Nucléopolis

Mme BRUNEAU Sylvaine

Conseillère du commerce extérieure de la France (Allemagne)

M. DUBLARON François

Président du Réseau normand

M. DUYPAT Serge

Directeur régional des Douanes de Basse-Normandie

M. LEBAUDY Gérard

Vice-président de l'AREA

Mme LE DEVEHAT Stéphanie

Délégue générale de Stratexio

Mme LASVALADAS Rachel

Conseillère en développement international chez CCI International

M. LELARGE Hervé

Directeur de la BPI Normandie

M. LÉVÊQUE Jean-Luc

Délégué général de Plastalliance

Mme LHOMMET Christelle

Chargée de mission « export » à la Chambre d'agriculture

M. MULLER Jean-Yves

Président de Fabixis, membre de l'UIMM Normandie

Mme POIBLAUD Florence

Responsable « export » à la CCI de Caen et du club Dynamic Export

M. RAMIREZ Pierre

Délégué régional de Business France

M. RATEL Emmanuel

Président du CJD de Rouen

Mme SCHELLES Magalie

Directrice opérationnelle du pôle TES

Mme VAUCLIN Michèle

Responsable du service « international » à l'AD Normandie

Nous remercions également chaleureusement l'ensemble des **entreprises** qui ont accepté de répondre à notre questionnaire en ligne.

Composition de la 5^e commission

Transports et communications

Un groupe de travail spécialement constitué, issu en grande partie de la 5^e commission du CESER, a piloté l'ensemble de la saisine sur l'accompagnement des entreprises à l'export. Ce groupe était constitué comme suit :

M. BRIFAULT Jacques

Par accord entre la filière logistique et le pôle de compétitivité Novalog

M. DECLERCQ Denys

Représentant désigné par le Comité régional CGT de Normandie

Mme FOLLIOT Fabienne

Au titre de l'association Normandie AéroEspace

M. HÉRAIL Christian

Représentant désigné par HAROPA

M. KEROUADAN Yves

Au titre du MEDEF de Haute-Normandie

M. LAFARGE Antoine

Président de la commission 5
Au titre de la CCI de Haute-Normandie

M. LANCHAS Jean-Pierre

Au titre de l'Union régionale CFE-CGC de Basse-Normandie

Mme PORCHY Marie-Christine

Par accord entre la section régionale de l'Union nationale des associations de professions libérales et la chambre nationale des professions libérales

Mme ROBIN Delphine

Rapporteur
Au titre des conseillers du commerce extérieur de la France

Le Président et le rapporteur adressent des remerciements particuliers à l'ensemble des membres de la 5^e commission, pour leur contribution et leur assiduité à nos travaux.

BAUDUIN Dominique

BELIN Jacques

BERARD Yannick

BRIFAULT Jacques

BUSNEL Jean-Marc

CALLEWAERT Jean

COSTARD Joseph

DECLERCQ Denys

DELAPORTE Jean-Pierre

FRITZSCH Valérie

GIROD Jean-Pierre

GREGE Richard

HERAIL Christian

KEROUEDAN Yves

LANCHAS Jean-Pierre

LUCAS Jeanny

MARIE Daniel

MONTIER Sylvie

MOREL Jean-Jacques

MULLER Jean-Yves

PICHEREAU-QUENTIN Aline

PLAINEAU Nadège

PONS Michel

PORCHY Marie-Christine

POT Marc

ROLLET Patrick

SAINT-ELLIER Francis

SALVI Pierrick

SANSON Hugues

TACONET Lionel

Avis

Adopté à la séance plénière du
29 septembre 2016 à l'unanimité

1. L'export en Normandie : un environnement privilégié, une ambition à déployer

Le déficit commercial de la France était estimé en 2015 à 47,5 milliards d'euros et s'accroît au premier semestre 2016¹. Cette faiblesse est à rapprocher des caractéristiques de l'économie française (forte désindustrialisation) et de la situation observée au niveau international (le chiffre d'affaires du commerce mondial est composé à 73% de produits manufacturés). Le dynamisme à l'export des entreprises françaises apparaît donc comme un enjeu majeur de la santé économique du pays.

Dans ce contexte, la Normandie semble attendre son heure : bénéficiant d'une situation géographique et économique propre à favoriser les flux internationaux, la région ne fait pas encore partie des leaders français en la matière. Pourtant, au-delà des grands noms et des produits phares de l'export normand, il existe une multitude de biens et de services qui pourraient eux aussi prétendre passer les frontières de l'Hexagone. Derrière le volontarisme de l'entreprise, point de départ indispensable à toute démarche à l'étranger, des marges de progrès existent en région non pas tant sur les dispositifs existants que sur la coordination des acteurs de l'accompagnement et leur stratégie globale.

Une région naturellement tournée vers l'export

La performance du commerce extérieur normand est d'abord liée à la situation de compétitivité de l'économie française dans sa globalité (prix, taux de change, innovation, approche commerciale, etc.) ainsi qu'à des facteurs structurels (qualité et coût de la main d'œuvre, fiabilité des infrastructures, règles fiscales et sociales...). Pour autant, les entreprises plébiscitent les dispositifs publics de soutien à l'export qui, d'après des études récentes², ont une influence réelle sur les courants d'affaires. Toutefois, les bénéficiaires de ces mêmes dispositifs réclament régulièrement des améliorations, notamment une meilleure coordination des acteurs de l'accompagnement, une plus grande lisibilité des dispositifs et une simplification des aides.

C'est donc dans le sens d'une meilleure efficacité des dispositifs d'accompagnement à l'export des entreprises normandes que s'inscrit le présent travail du CESER. L'échelle territoriale est d'autant plus pertinente pour traiter le sujet que, selon les résultats d'une enquête³ menée pour le compte d'une mission d'évaluation publique, la moitié des entreprises interrogées estiment que l'échelon régional est la porte d'entrée la plus adaptée en la matière.

Territoire de tradition industrielle, de nombreux leaders internationaux sont implantés en Normandie, notamment le long du complexe industrialo-portuaire de la Vallée de la Seine. Ils s'appuient sur la présence des grands ports maritimes et sur la proximité des grands centres économiques européens (Ile-de-France, dorsale rhénane...).

¹ Entre 1995 et 2013, la part de marché de la France à l'export a reculé de 42%, alors que cette baisse a été plus modérée pour les autres partenaires européens (-21% pour l'Allemagne et -27% pour le Royaume-Uni).

² Mission d'évaluation sur l'efficacité du dispositif d'appui à l'internationalisation de l'économie française, Modernisation de l'action publique, juin 2013

³ Ibid. Enquête BVA réalisée auprès d'un échantillon de 250 entreprises déjà internationalisées (PME ou ETI) ou projetant de le devenir.

Les résultats d'une région à l'export sont l'un des signes d'une économie compétitive. Avec 3550 entreprises exportatrices en 2015, la Normandie occupe la 6^e place des régions françaises (31 milliards d'euros de biens exportés, en quasi-stagnation depuis plusieurs années) même s'il ne faut pas perdre de vue que les biens exportés ne sont pas nécessairement produits en région, certains ne faisant que transiter. La Seine-Maritime génère plus de 64% des exportations de la région. Les produits exportés sont issus des filières d'excellence (produits pétroliers, pharmaceutiques, chimiques, aéronautique, agricoles et agro-alimentaires...). L'Europe est la principale destination des marchandises (61% du total). A noter, dans les relations privilégiées, que la Normandie est le 2^e partenaire commercial français de l'Afrique et le 4^e pour l'Amérique et l'Asie.

Accompagnement : des dispositifs pertinents mais des réseaux qui restent à construire

Alors que les grands groupes sont généralement structurés en interne pour organiser leur politique d'exportation, les TPE-PME ont souvent besoin d'une aide extérieure pour se lancer à la conquête de nouveaux marchés. L'ouverture à l'international nécessite en effet des ressources commerciales, marketing, juridiques ou financières dont elles ne disposent pas forcément. Il apparaît que les ETI⁴ présentes à l'export sont fréquemment exclues des dispositifs d'accompagnement malgré leur besoin en matière stratégique, fiscale, juridique... Pour les épauler, on compte une myriade d'acteurs institutionnels qui vont de l'État aux collectivités locales en passant par les chambres consulaires ou les filières (de façon non-exhaustive, on citera CCI International Normandie, la Région Normandie, les Conseillers du commerce extérieur de la France, Business France, les pôles de compétitivité, la BPI, les Douanes...) complétés par un réseau national d'acteurs privés (les sociétés d'accompagnement à l'export).

Ces structures poursuivent un objectif commun : accroître la présence des entreprises normandes sur les marchés internationaux, via des démarches de sensibilisation, de parrainage, de formation, de conseils, d'aide financière, de portage d'actions collectives... Elles sont fédérées depuis 2012 au sein de « l'équipe normande de l'export⁵ », qui a vocation à simplifier les démarches d'accompagnement des acteurs économiques.

En complément des auditions menées, le CESER a voulu connaître la situation des entreprises normandes sur leurs expériences et leurs attentes en matière d'accompagnement à l'export. Un questionnaire⁶ leur a pour cela été adressé, duquel il ressort que la décision d'exporter résulte en grande partie d'une stratégie volontariste de l'entreprise, ainsi que dans une moindre mesure de la saturation du marché français. Les zones géographiques concernées sont en très grande majorité l'Europe, puis l'Amérique du Nord et l'Afrique. Les principales difficultés rencontrées sont administratives (douanes, formalités...) et humaines (compétences internes...).

⁴ Entreprises de Tailles Intermédiaires

⁵ Les acteurs privés n'en font pas partie

⁶ Le panel d'entreprises interrogées par le CESER ne se veut en aucun cas représentatif de la situation des entreprises normandes, même si le questionnaire a été adressé à un nombre conséquent d'entreprises aux profils variés. 63 réponses ont été enregistrées entre le 19 mai et le 6 juillet 2016. Elles proviennent en majorité de TPE et de PME, ainsi que de quelques ETI et d'une grande entreprise, équitablement réparties entre primo-exportateurs et exportateurs confirmés et majoritairement situées dans le Calvados, la Seine-Maritime et la Manche. On note, parmi les répondants, une forte représentation des secteurs de l'agroalimentaire, de la fabrication de biens et d'équipements et des services aux entreprises. Les résultats du sondage sont présentés dans leur intégralité en annexe de ce document.

Les entreprises ayant répondu trouvent appui en majorité chez les accompagnateurs institutionnels (CCI, Business France...) et dans les organismes financiers (banque, COFACE) mais assez peu auprès des réseaux (filiales, clubs...) et très peu auprès des écoles du supérieur. Elles sollicitent principalement des appuis liés à la prospection, au conseil et au soutien financier⁷. Interrogées sur leur niveau de satisfaction à l'issue de l'accompagnement, celui-ci est plutôt moyen, voire médiocre. Les principaux reproches font état de critères trop contraignants (zones géographiques cibles imposées, définition d'une stratégie sur plusieurs années) ou de dossiers difficiles à remplir. Parmi les souhaits exprimés, on retrouve principalement l'attribution d'une enveloppe export destinée à financer un projet de développement, quelles que soient les zones concernées⁸, ou la mise en place d'un guichet unique.

Les premières orientations du Conseil régional

Le Conseil régional de Normandie a déjà fait des annonces qui révèlent ses premières orientations et dont le CESER a tenu compte dans sa réflexion. Le budget primitif 2016 affiche ainsi son ambition de positionner l'ADN⁹ comme l'interlocuteur unique des entreprises en matière de soutien à l'export et met en exergue la nécessité d'une procédure favorisant une réactivité maximale ; il annonce aussi la convergence des PRIE¹⁰ et la mise en œuvre du plan d'actions régionales à l'international (PARI). Par ailleurs, le Conseil régional a acté la poursuite du soutien engagé par l'ex-région Haute-Normandie au projet InnovENT-E : ce programme vise à accompagner, par la formation à l'innovation, les PME-PMI françaises dans la conquête de marchés à l'export autour de la création d'un référentiel national de compétences. La démarche permet de développer des synergies entre les entreprises et des établissements d'enseignement supérieur.

13

En juin 2016 a été adopté le règlement des aides financières aux entreprises qui crée le dispositif « Impulsion export » et abroge tous les dispositifs existants précédemment. Ce dernier se compose de deux volets :

- « Impulsion export individuel », qui vise les TPE/PME/ETI en quête de nouveaux marchés internationaux. Il propose une subvention¹¹ de 75 000 € sur deux ans glissants ;
- « Impulsion export collectif », visant les mêmes cibles, pour financer une action collective à l'international qui mobilise au moins cinq structures normandes en France ou à l'étranger. La subvention est plafonnée à hauteur de 50% du coût du projet.

Le Conseil régional s'est aussi doté d'une stratégie « Europe et international », qui vise notamment à promouvoir l'excellence normande à l'international. On y retrouve l'ambition de développer la marque « Normandie » ainsi que des « territoires prioritaires » pour les actions économiques, à savoir : Iran, Afrique francophone, Russie, Etats-Unis (notamment Californie), Vietnam et Taïwan. Une volonté de fédérer la diaspora normande à l'étranger est aussi clairement exprimée, à travers la

⁷ A noter qu'un tiers des entreprises interrogées n'avaient pas connaissance des dispositifs évoqués.

⁸ Cette demande est a priori reprise dans le dispositif « impulsion export » adopté en juin 2016 par le Conseil régional, mais le CESER attire l'attention sur une nécessaire souplesse dans l'application de son règlement pour permettre à une entreprise de changer de pays cible au cours de la période de soutien.

⁹ Agence de Développement de Normandie

¹⁰ Plan régionaux d'internationalisation des entreprises

¹¹ Comportant les frais de déplacements, les frais de marketing et de communication, le renforcement des compétences internes...

constitution d'un réseau normand d'envergure internationale, en lien avec les réseaux existants d'entreprises et d'expatriés normands. Il faut enfin noter la création d'une « mission attractivité Normandie », tournée vers la mise en place d'un projet de territoire avec une vision à long-terme de l'attractivité. Cette mission devrait se structurer en agence à partir de 2017.

2. Les recommandations du CESER pour un accompagnement coordonné et ambitieux

Aux côtés de l'innovation et du développement durable, l'export fait partie des piliers du développement d'une entreprise moderne et performante. Une stratégie internationale confère une dimension nouvelle à l'entreprise et implique dynamisme, savoir-faire et ouverture, autant de leviers de transformation et de croissance de l'économie.

Le sujet de l'export rassemble un nombre important d'acteurs institutionnels ou privés qui ont pour mission l'accompagnement des entreprises, quels que soient leurs besoins. Ainsi, les primo-exportateurs trouveront chez les accompagnateurs professionnels l'assistance nécessaire pour se lancer à l'international. Les exportateurs plus chevronnés (ou les grandes entreprises) ont certes des ressources suffisantes pour aborder plus sereinement la question, mais ils profitent eux-aussi des réseaux mis en place. Ces entreprises, malgré des profils différents, déplorent toutes une lisibilité insuffisante des actions organisées en région. C'est donc naturellement plus vers la coordination globale des acteurs et des dispositifs que porteront les propositions du CESER. Il manque encore la formalisation d'un réseau cohérent qui permette le partage d'expérience et le soutien dans la durée à la stratégie des entreprises.

Ajoutons que les entreprises qui pâtissent le plus des défauts de cohérence du système sont en général les entreprises primo-exportatrices. Or, il est avéré qu'une mauvaise première expérience à l'export débouche généralement sur un renoncement définitif à s'aventurer sur les marchés internationaux¹². D'où l'insistance, dans nos propositions, du premier contact, de la porte d'entrée vers le conseil adapté.

L'acte III de la décentralisation, en renforçant le pouvoir économique des Régions, avait aussi pour objectif de se rapprocher du modèle des Länder allemands et de leur réussite en matière d'accompagnement des TPE/PME. Les prérogatives des Conseils régionaux sont encore loin d'être au niveau de celles des exécutifs des régions outre-Rhin (ne serait-ce qu'en termes budgétaires) mais l'observation du fonctionnement de deux Länder (Bavière et Bade Wurtemberg) en matière d'accompagnement à l'export a permis de tirer quelques enseignements que l'on trouvera repris dans certaines de nos préconisations : un accompagnement politique important, avec l'organisation de voyages internationaux sous la houlette des ministères de l'économie de ces Länder (avec ou sans présence de délégations politiques) ainsi qu'une participation assidue aux salons ; le recours à des organisations parapubliques pour les aspects opérationnels et une coopération forte avec les chambres de commerce locales ; un rôle important des branches et des organisations patronales.

Les propositions du CESER ont été conçues comme un répertoire d'idées dans lequel les principaux acteurs de l'accompagnement (notamment le Conseil régional et CCI International) pourront trouver

¹² D'après une mission d'évaluation rendue en 2013 sur l'efficacité des dispositifs d'appui à l'internationalisation des entreprises françaises, environ un tiers des primo-exportateurs survit au-delà d'un an.

matière à réflexion. Elles traitent d'un ensemble d'éléments qui constituent à notre sens un écosystème favorable au renforcement de la place de notre région dans le paysage français de l'export : information, veille, réseaux, attractivité et communication, soutien financier et stratégique, évaluation... Autant de thématiques qui doivent faire l'objet d'une attention privilégiée et fonctionner de façon transversale. Pour ce faire, le CESER a travaillé dans une optique pragmatique et s'est efforcé d'identifier clairement les porteurs, la temporalité et les moyens nécessaires pour chacune des propositions.

Nous présentons le résultat de nos recherches selon quatre axes d'action, qui font l'objet d'un récapitulatif exhaustif dans le tableau situé en annexe du présent document :

- fluidifier l'information et le partage d'expérience ;
- faire connaître et reconnaître le savoir-faire normand dans le monde ;
- créer et faire vivre le réseau normand ;
- avoir une démarche financière cohérente et mesurable.

Axe 1 - Fluidifier l'information et faciliter le partage d'expérience

Il n'y a pas de bonne décision sans une bonne connaissance de l'environnement. Quel que soit le profil de l'exportateur, la question de l'accès facilité à l'information est essentielle, voire même stratégique. Cette information existe déjà : elle est produite par le réseau des CCI, les filières, les pôles de compétitivité, Business France... qui observent chacun la situation internationale dans des secteurs professionnels ou des zones géographiques déterminés. Une thématique souvent à la croisée des chemins avec celle de l'intelligence économique : le partage de l'information nécessite confiance et discernement.

15

Proposition n°1 Créer une « plateforme internationale » dématérialisée

L'ambition n'est pas de créer un organisme supplémentaire, dans la mesure où la région est déjà très bien dotée et où les accompagnateurs, qu'ils soient publics ou privés, couvrent l'ensemble des besoins des entreprises. Il s'agit plutôt de rassembler, autour d'un portail dématérialisé, les informations et les contacts essentiels, dans la mesure où bon nombre d'entreprises consultées ont exprimé leur volonté de mise en place d'un « guichet unique » de l'export. Le contenu serait abondé directement par les partenaires de l'export en Normandie et centré autour du besoin des entreprises, qui pourraient y rechercher des informations en fonction de leurs profils, de leurs besoins ou de leurs budgets. Les différentes structures publiques et privées agissant dans le domaine de l'export seraient recensées et leur rôle expliqué. Un annuaire de contacts permettrait de trouver la personne idoine pour la fourniture d'un conseil ou d'un renseignement, en fonction de ses compétences (sur une zone géographique, sur un dispositif, sur un secteur d'activité...). Un agenda des événements (salons, actions collectives...) permettrait d'y voir clair dans l'offre souvent pléthorique de rendez-vous business/export. Un catalogue des aides (accompagné d'un moteur de recherche) aurait le mérite de recenser les dispositifs existants, non pas classés par acteurs, mais par besoin. Une déclinaison imprimée sous forme de guide pourrait aussi être largement diffusée. L'animation de la plateforme reviendrait à CCI International qui bénéficierait des apports d'information des partenaires de l'export en région (ADN, CCEF, Chambre d'agriculture, Business France...).

Proposition n°2 Mettre en place une cellule de veille internationale en Normandie

CCI International est dotée d'un Observatoire international, qui donne accès à toute l'information internationale, en provenance des bureaux de Business France, des CCI françaises à l'étranger ou d'autres organismes liés au commerce international. Outre la mise à disposition d'informations sur les marchés (études, notes sectorielles, veille, réglementation...), elle propose aussi une assistance de premier niveau lors d'une ouverture à l'international (analyse de la demande, orientation vers un organisme spécialisé, réponse à une problématique technique...). Son efficacité est pleinement reconnue par les entreprises qui ont fait appel à ses services. En toute logique, le CESER propose de renforcer l'Observatoire afin qu'il joue un rôle plus stratégique auprès des entreprises :

- o en nouant des liens étroits avec les pôles et les filières, qui pourraient mettre à disposition de l'Observatoire des informations ou relayer des demandes de leurs adhérents ;
- o en proposant, en plus de la première assistance qu'il offre déjà, une information spécialisée (et payante) sur des axes spécifiques, selon un système d'abonnement. Cela ne serait évidemment possible que sous réserve de la montée en puissance de l'équipe actuelle de l'Observatoire et de moyens financiers dédiés, en provenance notamment du réseau des CCI, du Conseil régional et des filières ou des entreprises. Ainsi, les secteurs d'excellence normands pourraient profiter, au sein d'une cellule de veille hébergée par l'Observatoire, d'un « data export » perfectionné, répondant à leurs problématiques (analyse du terrain, actualité des appels d'offres, centralisation des potentiels RH, chiffres clés...). Cette base de données pourrait être nourrie, en complément des abonnements à des bases de données spécifiques, par les remontées d'information des responsables export en région, ainsi que par l'ensemble de la diaspora normande à l'étranger, dans un esprit d'intelligence économique active. Ainsi, l'ensemble des VIE (ou des stagiaires qui font appel à un co-financement régional lié à la mobilité internationale¹³) pourraient se voir confier la réalisation systématique d'un rapport d'étonnement sur les marchés qu'ils ont côtoyés. L'Observatoire serait en mesure de traiter ces informations aujourd'hui peu ou pas exploitées.

Axe 2 – Faire connaître et reconnaître le savoir-faire normand dans le monde

Salons, événements, rencontres... sont autant d'occasion de faire connaître et reconnaître le savoir-faire normand dans le monde. Mais l'offre est pléthorique et les troupes arrivent souvent en ordre dispersé. Quelle que soit l'initiative, il est fondamental de s'organiser pour la mener sous une bannière commune.

¹³ Cette proposition peut concerner les étudiants ou apprentis en cursus ou formation post-bac bénéficiant d'une aide individuelle pour un séjour dans un établissement étranger, un stage en milieu professionnel ou une mission d'étude dans une destination de leur choix, ou encore les apprentis bénéficiant du programme européen Erasmus+ dans le cadre de l'un des partenariats du Conseil régional avec des organismes de formation (ex : projet Movil'app).

Proposition n°3**Formaliser un agenda annuel normand de l'international**

Les « événements » export (salons, déplacements, conférences, journées d'information...) sont nombreux : la quantité correspond à la richesse du tissu économique local mais peut aussi entraîner un saupoudrage des soutiens publics. Le CESER considère que le Conseil régional doit définir et prioriser, au minimum six mois à l'avance, une sélection d'événements auxquels il apportera un soutien visible et massif, tant en termes de financements que d'exposition médiatique. Cet agenda pourra être coordonné avec les différentes têtes de réseaux économiques qui s'entendront sur les actions collectives prioritaires des années à venir et désigneront pour chacune un chef de file. Le succès se mesurant dans la durée (l'exemple du pôle TES au CES¹⁴ de Las Vegas en est une bonne illustration), le Conseil régional devra planifier ses soutiens sur une période d'au moins trois ans et être particulièrement réceptif aux demandes des entreprises : des expériences passées ont montré que des actions internationales insuffisamment partagées par le monde économique ne produisent pas les résultats escomptés. Enfin, l'agenda devra intégrer la tenue d'un certain nombre de forums qui ne sont pas forcément fréquentés par les chefs d'entreprises mais qui peuvent constituer des opportunités commerciales fortes car ouverts sur l'international (ex : forum de l'Estuaire...).

Proposition n°4**Organiser un événement annuel de l'international normand**

Organisées par CCI International, les « journées de l'international » se tiennent le dernier trimestre de chaque année. A travers des rencontres et des ateliers, elles favorisent les échanges et les opportunités pour les entreprises. Le CESER propose d'amplifier encore la démarche et suggère dans ce même cadre la tenue d'une journée-événement centrée sur l'attractivité, où les acteurs du territoire dans leur ensemble (entreprises, mais aussi politiques, associations...) viendront plaider les atouts de la Normandie. Le Conseil régional aura un rôle particulier pour favoriser le retentissement de cette journée puisqu'il devra, outre une participation financière, fédérer les acteurs sur ce dossier. Seraient notamment mises en avant les réussites régionales à l'export, ou l'expression de partenaires internationaux qui témoigneraient de la qualité du « made in Normandie ». Des rendez-vous B2B, organisés sur le modèle d'une convention d'affaires (ex : Europa-Africa), permettraient à des grands donneurs d'ordre internationaux de rencontrer des acteurs économiques locaux. La diaspora normande à l'étranger pourrait aussi être conviée.

17

Exporter un savoir-faire, c'est aussi exporter une image. Sur ce plan, la Normandie bénéficie déjà d'une belle notoriété à travers le monde, qu'il convient de valoriser et de dynamiser.

Proposition n°5**Favoriser la cohérence de la marque « Normandie » sur les salons**

Pour des raisons de découpage sectoriel, les entreprises normandes sont souvent dispersées sur les salons (ex : le SIAL¹⁵). L'agence de l'attractivité pourrait réfléchir à la mise en place systématique d'un « pavillon normand » qui ferait état de la richesse du territoire et présenterait une cartographie des entreprises présentes sur le salon. Par ailleurs, il paraît judicieux qu'un représentant officiel du Conseil régional soit présent lors des événements

¹⁴ Consumer Electronic Show

¹⁵ Salon international de l'alimentation

significatifs. Enfin, les clôtures de salons pourraient systématiquement donner lieu à des « soirées normandes », auxquelles seraient notamment invités les « ambassadeurs normands » préalablement mentionnés.

Proposition n°6 Mettre un « kit export » au service des représentants de la Normandie

Le Comité régional du tourisme (CRT) pourrait prendre l'initiative de la réalisation d'un « kit export » permettant à toutes les personnes appelées à vendre l'image de la Normandie dans le monde (qu'il s'agisse de chefs d'entreprises, de chercheurs, de politiques...) de disposer d'un coffret d'échantillons représentant les savoir-faire régionaux (l'IRQUA, à travers sa marque Gourmandie, dispose déjà de paniers dédiés aux produits alimentaires). Sous un label à définir par l'agence de l'attractivité, le kit devra regrouper, dans un format peu volumineux pour faciliter le transport par avion, un ensemble de produits alimentaires, artisanaux, etc. ou de brochures à même de favoriser l'image et l'attractivité de la Normandie. Une part du coût global serait financée par une contribution publique.

Axe 3 - Créer et faire vivre le réseau normand

Les réseaux sont un rouage essentiel lorsque l'on parle d'internationalisation. Ils existent mais sont sous-utilisés ou sous-dotés en moyens de fonctionnement. Les exportateurs normands doivent savoir qu'ils peuvent s'appuyer un réseau de normands à l'étranger très vaste, qu'il s'agisse de collaborateurs d'entreprises, d'anciens élèves d'écoles supérieures normandes (notamment les écoles de commerce), de VIE, etc.

Proposition n°7 Accentuer l'influence des réseaux normands à l'étranger et les animer

La diaspora normande est étendue mais mal exploitée. Le questionnaire du CESER a notamment mis en lumière que les réseaux des anciens élèves du supérieur ne sont ni connus ni utilisés par des entreprises qui cherchent à s'implanter à l'étranger. Le modèle à reproduire serait celui initié par les bretons ou les alsaciens qui ont su créer, au-delà de l'hexagone, des clubs d'expatriés qui s'entraident et favorisent la convivialité (ex : « Association des bretons de New York » ou « l'Union alsacienne de New York »).

- En Normandie, l'association « Réseau normand » cherche à promouvoir de telles formes de rencontres mais ses moyens restent limités et elle mériterait le soutien, au moins logistique, sinon financier, des acteurs publics. Le CESER appelle le Conseil régional à promouvoir l'action de ses adhérents bénévoles par la mise à disposition de moyens (subvention, VIE...). Une telle action répondrait notamment à la stratégie « Europe et international » de la Région, adoptée en juin 2016 et affirmant qu'il est « essentiel de fédérer ces Normands de l'étranger, à travers la constitution progressive d'un réseau normand d'envergure internationale, en lien avec les réseaux existants d'entreprises et d'expatriés normands ». L'Agence de l'attractivité jouerait naturellement un rôle de premier plan dans cette ambition.

- o L'émergence d'un réseau des normands à l'étranger sera l'occasion pour la Région d'identifier des personnes ressources (ou « ambassadeurs économiques ») en charge, sur leur zone géographique d'implantation, d'accueillir les normands en prospection ou d'animer un réseau des expatriés normands. Ils auraient aussi pour mission formelle de faire remonter auprès de la cellule de veille de l'Observatoire des informations spécifiques.
- o Qu'il s'agisse des étudiants des écoles normandes (l'EMN, Néoma, les IAE...) ou de professionnels en poste, les normands sont présents dans le monde entier. Il y aurait un travail de recensement intéressant à effectuer, qui pourrait être coordonné par l'agence de l'attractivité, puis valorisé à travers une communauté numérique, qui permettrait de savoir en temps réel qui sont les relais potentiels sur un territoire donné.

Axe 4 - Avoir une démarche de financement cohérente et mesurable

Les dispositifs d'accompagnement mis en place par les accompagnateurs publics répondent globalement à la demande des entreprises. Des axes d'amélioration étant toujours possibles, voici quelques pistes spécialement à l'attention du Conseil régional, qui peuvent contribuer à perfectionner le dispositif « impulsion export ».

19

Proposition n°8 Soutenir les entreprises dans la structuration de leurs actions à l'international

- o Que l'on soit primo-exportateur ou exportateur confirmé, l'accompagnement stratégique (individuel ou collectif) est essentiel. Diagnostic, marchés, ambitions... l'entreprise doit penser son projet dans sa globalité et savoir précisément les objectifs qu'elle souhaite atteindre et les résultats escomptés. Tel était justement la finalité du programme « Envol Export », proposé sur le territoire de l'ex-Basse-Normandie : information, formation, accompagnement par un conseiller spécialisé... le programme répondait bien aux attentes des entreprises de petites tailles primo-exportatrices ou des professions libérales et mérite d'être poursuivi. En revanche, le segment de l'accompagnement des grandes PME/ETI confirmées à l'export ne connaît pas pour l'instant de dispositif satisfaisant. Le besoin est celui d'une réflexion stratégique poussée sur des problématiques précises (repositionnement de marchés, croissance externe, nouveaux marchés, mises en réseau...). Le CESER suggère donc au Conseil régional de participer au financement d'une action stratégique (exemple : le programme expérimental Stratexio) alliant audit stratégique, sessions collectives et accompagnement individuel ;
- o Les artisans ne sont bien souvent pas concernés par les aides régionales dans la mesure où ils n'ont pas une clientèle professionnelle (B2B) mais composée de particuliers (B2C). Or, certaines TPE travaillent dans des domaines à fort potentiel

d'exportation (exemple de l'activité cidricole). Il conviendrait alors que le Conseil régional favorise l'éligibilité de cette catégorie économique à son soutien lorsque l'internationalisation d'un produit est en jeu et que son aide intègre, par exemple, la création d'un site de e-commerce bilingue, tant pour les TPE que pour les artisans ;

- O En matière de développement économique, l'export n'est qu'une partie de l'internationalisation des entreprises, qui comprend également l'import et la question des implantations (création d'une boutique/showroom, opérations de croissance externe...). Ces trois facettes sont complémentaires et ne peuvent être traitées séparément. Les aides régionales aux entreprises doivent donc aussi favoriser l'import ou permettre de gérer des problématiques d'implantation. En effet, une entreprise qui exporte régulièrement vers un territoire donné se voit souvent demander, à moyen-terme, d'installer un bureau, une représentation commerciale ou une unité de production à l'étranger pour réduire les coûts d'acheminement. Cela pose alors des problèmes de repositionnement économique pour les sites normands, que le Conseil régional pourrait accompagner dans cette démarche (montée en puissance de la R&D, bureaux d'études, support technique...). Concernant l'import, les spécificités du système industrialo-portuaire normand doivent être prises en compte : Le Havre est le premier port du range Nord à l'importation et s'appuie notamment sur des industries de transformation. Le soutien de la Région sur ce point doit être tourné par exemple vers la recherche de sous-traitants ou le développement d'activités ayant une valeur ajoutée pour le territoire (donc excluant les activités de négoce pur). Dans le même esprit, le tourisme est l'un des vecteurs de l'ouverture internationale d'une région et mériterait à ce titre une éligibilité au dispositif « impulsion export », notamment pour les actions de prospection menées à l'étranger par les représentants du secteur.

Proposition n°9 Faire monter en interne les compétences des salariés

Les ambitions d'une entreprise à l'export achoppent parfois sur des compétences ou connaissances techniques insuffisantes (incoterms, modalités de paiement, taux de change, dédouanement, langue étrangère...) du dirigeant ou des salariés. Un effort particulier doit donc être réalisé sur la formation continue des personnels (que ceux-ci soient cadres ou non) afin de les faire monter en compétences. Des écoles telles que l'IAE, l'EMN ou Néoma... pourraient construire des cycles courts de formation dans ces domaines, dont le Conseil régional pourrait accompagner la création via sa compétence en matière de formation professionnelle. Il n'est en effet pas rare que des salariés soient amenés à accompagner un produit exporté pour prêter assistance à l'acheteur sur des points techniques. C'est pourquoi ces programmes courts de formation continue doivent impérativement intégrer une sensibilisation aux us et coutumes des pays ciblés, leur méconnaissance pouvant générer des malentendus voire des échecs commerciaux.

Proposition n°10 Encourager le partage de compétences

Les entreprises sont demandeuses de compétences spécifiques, mais n'ont pas nécessairement les moyens ou le besoin d'employer une personne à temps plein. Pour encourager cette pratique, le Conseil régional pourrait proposer d'intégrer le financement d'une partie du prix des services d'un groupement d'employeurs (ex : EPI Normandie) ou de bonifier l'action d'un VIE partagé. D'autre part, dans le cadre d'une action de portage d'une TPE/PME par une PME/ETI normande, le porteur pourrait bénéficier d'un appui spécifique du Conseil régional via le dispositif impulsion export et d'un appui-conseil par le réseau des CCEF.

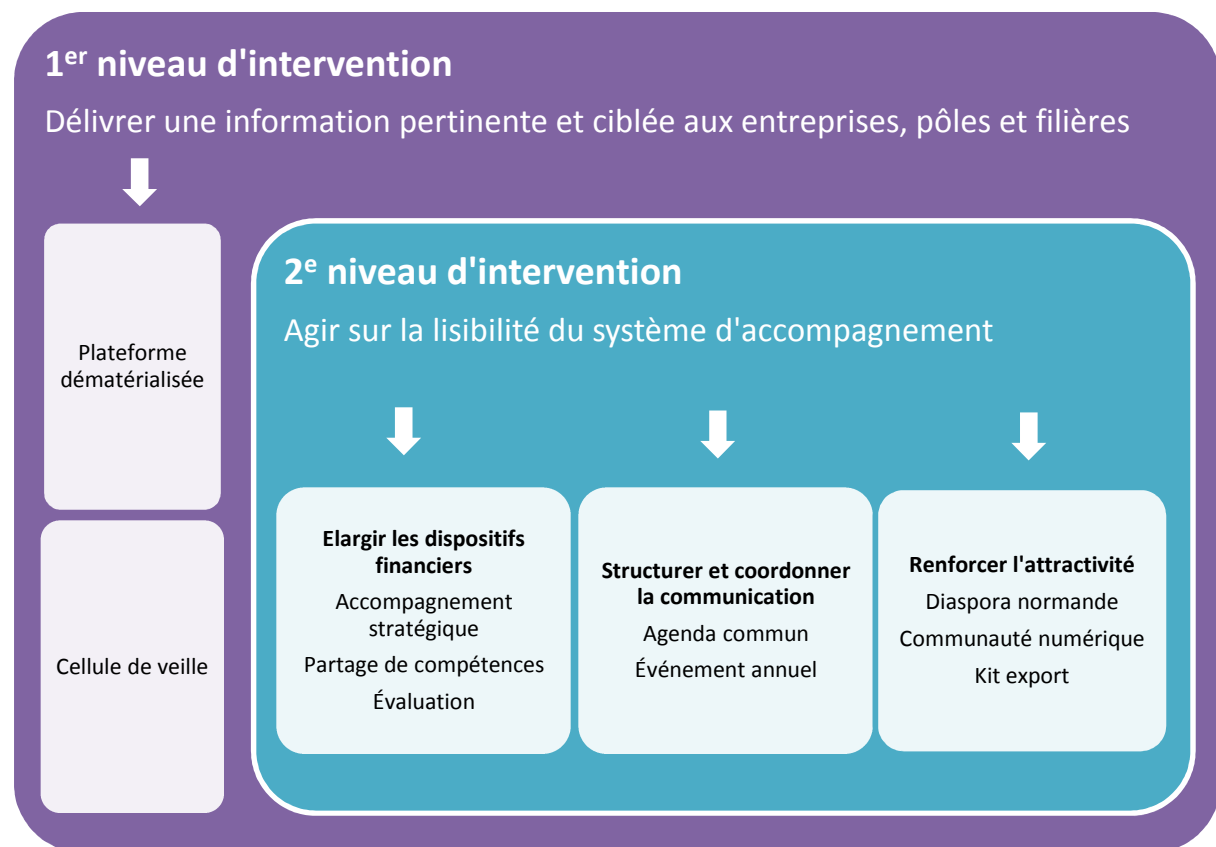
Proposition n°11 Privilégier des critères de suivis communs et réalistes

L'évaluation des dispositifs d'aide à l'export est complexe. Il est ainsi difficile pour une entreprise de communiquer, par exemple, sur les contrats qu'elle a signés suite à sa participation à un salon cofinancé par un acteur public, ou encore de faire connaître l'évolution de son chiffre d'affaires. Outre le fait qu'il s'agit là de données sensibles, les résultats d'une démarche à l'export ne sont pas immédiatement quantifiables, mais résultent souvent d'une longue démarche de persuasion auprès des partenaires locaux. A minima, le Conseil régional doit demander à ce que les structures publiques ou privées qui ont bénéficié de crédits régionaux transmettent un bilan qualitatif à chaque fin d'événement et un suivi à un an. L'ensemble des contributions déboucherait sur un bilan annuel. Ainsi qu'évoqué dans la première partie (fluidifier l'information), la fourniture d'un rapport d'étonnement des VIE financés par la Région pourrait aussi être obligatoire pour les entreprises aidées.

Pour conclure

Une volonté, de l'ambition et des réseaux : les grandes réussites des entreprises normandes à l'export se sont constituées sur ce triptyque. Si la puissance publique ne peut guère agir sur le premier item, qui dépend de la personnalité et des projets des entrepreneurs, elle a en revanche de réels leviers d'action sur les deux suivants. De fait, les conseils fournis par les professionnels de l'accompagnement sont autant de facteurs permettant d'entretenir et de développer les ambitions naissantes, et les dispositifs de soutien viennent apporter l'impulsion nécessaire à la concrétisation d'un projet. Mais c'est véritablement dans la structuration et l'interconnexion des réseaux que les accompagnateurs trouvent leur raison d'être : mettre en relation, sur plusieurs zones géographiques, des chefs d'entreprises, des salariés, des étudiants, des politiques ou des diplomates, leur donner les moyens de communiquer et d'échanger de l'information, telle est la clé de voûte d'une stratégie d'appui réussie des entreprises à l'export. Les propositions du CESER reposent sur cette conviction et visent à ce que les nouvelles entités nées de la fusion (ADN, agence de l'attractivité) ou celles déjà existantes (ex : CCI International) puissent déployer leur action au maximum de leur capacité.

Le schéma ci-après exprime l'importance toute particulière de la veille et de l'information dans une démarche de redynamisation de l'accompagnement des entreprises à l'international. La connaissance des acteurs, des pays, des réseaux, etc. conditionne de fait la réussite de l'ensemble des initiatives prises en la matière, qu'il s'agisse d'un travail sur l'attractivité, d'une action de communication ou du paramétrage des dispositifs de financement.



Déclarations des groupes

Déclaration de M. Xavier Leribler

Au titre de la CFDT de Normandie

En complément de l'avis porté par le CESER, la CFDT a porté une réflexion sur la proposition numéro 9, concernant les compétences des salariés. La réflexion aurait dû porter aussi sur la formation initiale des salariés et des dirigeants. Elle aurait dû analyser l'état des lieux de ces formations en Normandie. Des propositions pertinentes en formation initiale et continue devraient être déposées dans le cadre du futur CPRDFOP.

Une autre remarque porte sur la proposition numéro 7 : concernant les réseaux des anciens étudiants, il aurait été bon d'avoir une analyse quantitative et qualitative du potentiel de ce réseau, et ne pas le limiter à des étudiants « commerciaux ».

Ces deux remarques démontrent la pertinence d'avoir sur certains aspects un travail transversal, et en particulier celui de la commission 1 qui a toute légitimité à traiter de ces questions de formation.

La CFDT réitère sa demande que les apports transversaux de certains rapports soient mieux intégrés aux travaux de chaque commission.

Déclaration de M. Jacques Brifault

Représentant désigné par accord entre la filière logistique et le pôle de compétitivité Novalog

Il y a eu de nombreux plans de soutien à l'export au cours des dernières décennies, mais ce sont des initiatives beaucoup plus individuelles au sens des organisations professionnelles ou des corps consulaires. À chaque fois, il a été fait la remarque qu'un plan à l'export ne pouvait pas se différencier d'un plan à l'international. L'international inclut l'export et l'import. Pourquoi je parle d'import ? C'est parce que nous avons une région qui est beaucoup plus orientée vers l'importation – en matière logistique et portuaire – que vers l'exportation (à part pour les céréales). On ne peut pas parler d'export sans parler d'import. Je ne veux pas changer le corps de l'avis ou du rapport, mais je tenais à souligner cet aspect. Si je le fais, c'est parce qu'on a sous l'angle de l'export énormément de travail à faire, on voit bien la liste des préconisations qui sont proposées. C'est un travail auquel j'ai participé avec grand plaisir et avec conviction et je pense que c'est un bon travail – non pas parce que j'y ai participé, mais parce que c'est une œuvre collective – et je voudrais sincèrement féliciter le Président et le Rapporteur du travail qui a été fait.

En ce qui concerne les actions à mener, il est clair que nous sommes dans une situation difficile, les premiers ports exportateurs sont Anvers et Rotterdam. Les exportations sont à considérer en termes logistiques, mais aussi en termes d'accompagnement des entreprises. Ce qui a été souhaité par la Région est qu'il y ait une organisation et une structuration des efforts et une coordination de l'ensemble des actions qui peuvent contribuer à améliorer l'exportation. C'est très bien, je suis très favorable à cet avis et ce rapport et je suis aussi très favorable à un retour de la part du Conseil régional sur ce qu'il va en faire. C'est très important non seulement au titre du CESER, mais aussi au titre des acteurs qui sont très attentifs à ce que cette saisine soit véritablement contributrice des actions et du développement à l'export. On en a vraiment besoin, et ceci à l'instar d'autres régions qui ont su mieux que nous s'organiser, j'espère qu'on est à la veille d'une meilleure organisation. Je voterai donc bien entendu pour cet avis.

Déclaration de M. Christian Hérail

Au titre d'HAROPA

Je représente HAROPA et je faisais partie du groupe de travail, comme Jacques Brifault. Je pense également qu'on a fait un très bon travail grâce à notre Président et notre Rapporteur. Je suis tout à fait d'accord avec ce qu'a dit Jacques : l'erreur d'avoir appelé cette saisine « export » alors que ça aurait dû être une saisine « international », car l'international est aujourd'hui la vraie réalité : des échanges qui doivent se faire dans les deux sens et où les entreprises ont également absolument besoin de tout ce qui peut se passer à l'international et de connaître l'information de ce qui se fait ailleurs, afin de pouvoir en bénéficier et d'en faire bénéficier leur entreprise et le développement de l'emploi dans leurs entreprises.

Une autre chose qui me paraît importante : chasser en meute dans l'international et l'effet réseau qui peut en découler (on le voit dans toutes les associations qui existent, que ce soit des associations pour l'Afrique, que ce soit des associations pour la Chine ou que ce soit des associations pour les États-Unis). Et il ne faut pas oublier non plus les écoles d'ingénieurs, universités ou écoles privées, qui sont également des vecteurs importants à l'international par rapport à ce qu'ils peuvent faire dans toute la Normandie.

Je pense que ce domaine est un axe d'avenir fort pour la Normandie, par rapport à ce que représente l'axe Paris-Seine-Normandie. Un développement sur lequel on a accompagné et appuyé les entreprises, aussi bien dans les métiers industriels, mais aussi dans les métiers de commerce et dans les métiers de services et également dans l'accompagnement qui peut en être fait. Et par rapport à l'international, on a aussi besoin du réseau de tous les services qui sont donnés dans tous les domaines (juridique, experts comptables, etc.).

Nous espérons que cette copie que fait le CESER aura une écoute importante du Président de Région, par le biais de nos deux représentants qui sont autour du Président Léger, et il faut qu'on puisse continuer à l'avoir. Bien sûr je voterai pour cette saisine.

Annexe 1

Plan d'action

Accompagnement des entreprises à l'export Le plan d'action

N°	Difficulté de mise en œuvre	Importance	Coût	Intitulé de l'action	Conseil régional	ADN	CQ International	Agence de l'attractivité	Filières ou réseaux d'entreprise	CCEF	Business France	Autres partenaires consulaires	Enseignement supérieur	CRT	Autres partenaires
Axe 1 - Connaissance, veille et information															
1		+++	€€€	Créer une plateforme internationale dématérialisée	A		P								
2		+++	€€€	Mettre en place une cellule de veille internationale	A	A	P		A	A	A	A	A		
Axe 2 - Faire connaître et reconnaître le savoir-faire normand dans le monde															
3		+++	€	Formaliser un agenda annuel normand de l'international	P		A		A	A	A	A			
4		++	€€	Organiser un événement annuel de l'international normand	P		A								
5		+	€	Favoriser la cohérence de la marque Normandie sur les salons				P							
6		+	€	Mettre un kit export au service des représentants de la Normandie				A				IRQUA		P	
Axe 3 - Créer et faire vivre le réseau normand															
7	Accentuer l'influence des réseaux normands à l'étranger et les animer														
		++	€€	Soutenir le "Réseau normand"	A			P							Réseau normand
		++	€	Favoriser les ambassadeurs économiques				P							
		++	€€	Favoriser l'émergence d'une communauté numérique				P					A		
Axe 4 - Avoir une démarche financière cohérente mesurable															
8	Soutenir les entreprises dans la structuration de leurs actions à l'export														
		++	€€	Optimiser la chaîne de l'accompagnement pour toutes les entreprises	P		A								NIEEF, Structures privées
		+	€	Intégrer certaines activités B2C dans les dispositifs d'aide	P										
		+	€€	Ne pas réduire l'international à l'export	P										
9		++	€	Faire monter en interne les compétences des salariés	P						A	A			
10		+	€	Encourager le partage de compétences	P										
11		+++	€	Privilégier des critères de suivi communs et réalistes	P										

Légende

Importance

+++	Action importante et à engager au plus vite
++	Action à mettre en œuvre dans des délais raisonnables
+	Action d'importance mineure ou dont l'engagement n'est pas urgent

Acteurs

P	Porteur de l'action
A	Partenaire associé impérativement

Difficulté de mise en œuvre

	Faible
	Modérée
	Forte

Coût

€	Représente un faible coût de mise en œuvre au regard des capacités contributives des acteurs identifiés
€€	Représente un coût moyen de mise en œuvre au regard des capacités contributives des acteurs identifiés
€€€	Représente un coût élevé de mise en œuvre au regard des capacités contributives des acteurs identifiés

Annexe 2

État des lieux

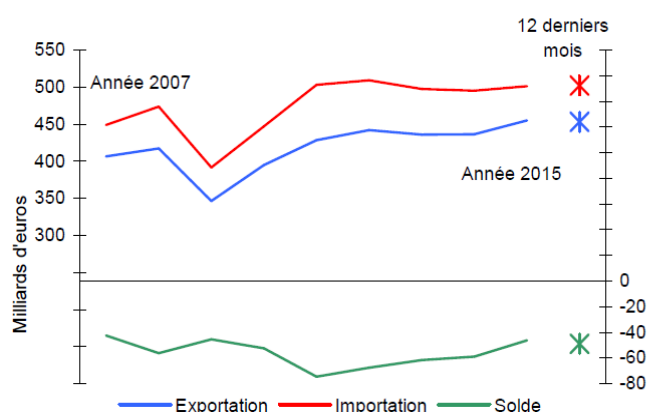
1. La stratégie nationale de l'export

Le Gouvernement a fait du rééquilibrage de la balance commerciale une condition essentielle au redressement économique de la France. Six familles de produits considérées comme stratégiques à l'export ont été dégagées pour mieux fédérer les entreprises exportatrices et mieux identifier les pays cibles¹⁶.

1.1 Stratégie française d'appui à l'internationalisation des entreprises

En 2013, l'OMC classait la France « 6^e pays le plus exportateur au monde ». Si les exportations françaises reposent toujours fortement sur les pays développés (Union européenne et Etats-Unis notamment), ce sont les économies émergentes (Chine et Turquie pour l'essentiel) qui, en 2015, ont le plus contribué à la hausse des exportations. En 2015, le déficit de la balance commerciale française s'élevait à 45,7 milliards d'euros, en baisse de près de 30 milliards d'euros depuis 2011.

Evolution des échanges de la France (2007 - 2015)
Echanges FAB-FAB y compris matériel militaire



	Export	Import	Solde
12 derniers mois	453 395	502 281	-48 886
2015	455 103	501 346	-46 243
2014	436 420	495 265	-58 845
2013	436 144	497 875	-61 731
2012	442 014	509 596	-67 582
2011	428 610	503 120	-74 510
2010	395 039	447 484	-52 445
2009	346 482	391 872	-45 390
2008	417 635	473 854	-56 219
2007	406 485	448 979	-42 494

valeurs en millions d'euros

35

Ces chiffres n'intègrent pas néanmoins la part des services. Pour une vision plus complète, il faut se reporter aux données fournies par l'INSEE (voir tableau ci-après) :

¹⁶ Les informations de cette section sont issues en grande majorité du site www.gouvernement.fr

Exportations et importations par groupe de produits en 2015*en milliards d'euros*

	2014		2015	
	Exportations	Importations	Exportations	Importations
Agriculture, sylviculture et pêche	15,3	12,1	16,5	13,3
Industrie manufacturière, industries extractives et autres	430,7	487,1	455,7	496,6
Industries extractives, énergie, eau, gestion des déchets et dépollution	10,9	49,1	9,8	37,8
Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac	44,2	37,7	45,7	38,7
Cokéfaction et raffinage	16,0	29,0	14,0	21,3
Fabrication d'équipements électriques, électroniques, informatiques ; fabrication de machines	82,6	102,1	87,4	109,4
Fabrication de matériels de transport	96,9	72,3	109,3	82,5
Fabrication d'autres produits industriels	180,1	197,0	189,4	206,9
Services principalement marchands	129,5	141,5	140,9	155,4
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	5,5	8,5	6,2	9,3
Transports et entreposage	30,0	42,6	31,1	43,9
Information et communication	14,5	18,4	15,2	18,9
Activités financières et d'assurance	13,4	5,5	14,8	6,4
Activités scientifiques et techniques ; services administratifs et de soutien	62,4	62,8	69,6	73,4
Services principalement non marchands (1)	0,7	0,8	0,7	0,8
Total des produits	619,5	662,0	654,9	685,0

Un plan d'action pour renforcer l'internationalisation des entreprises a été mis en place, dont l'un des objectifs est notamment d'accompagner 3000 PME supplémentaires à l'international d'ici 2017. La mise en œuvre concrète de ce plan est assurée par le comité stratégique de l'export, créé en mars 2015, avec la volonté de mieux coordonner les acteurs français de l'export et de développer le lien avec les régions.

1.2 Les six familles de produits stratégiques à l'export

Afin de renforcer la visibilité des TPE/PME, une stratégie sectorielle a été mise en place en 2012 autour de six familles de produits :

- Famille « mieux vivre en ville », autour des thématiques de la ville durable (urbanisme, architecture, ingénierie, construction, efficacité énergétique...) ;
- Famille « mieux se soigner » pour valoriser l'excellence des outils de formation et la qualité du système de santé ;
- Famille « mieux se nourrir ». Face à une population mondiale qui ne cesse de croître, la France veut faire valoir ses spécificités dans les domaines agricoles et agro-alimentaires ;
- Famille « mieux communiquer », qui comprend les industries de télécommunications, les logiciels et les entreprises innovantes du *big data*, du *cloud* et des objets connectés... ;
- Famille « mieux se divertir et se cultiver », qui réunit les industries culturelles et créatives (ICC), dans une logique de diffusion de la création à la française et de soutien aux entreprises culturelles ;

- Famille « tourisme à la française », dont les entreprises du secteur bénéficient d'une compétence reconnue et dont les positions doivent permettre de capter des marchés dans les pays qui ont décidé de mettre à niveau leurs infrastructures touristiques.

SYNTHÈSE 2015

Exportations

LES EXPORTATIONS DE BIENS EN 2015



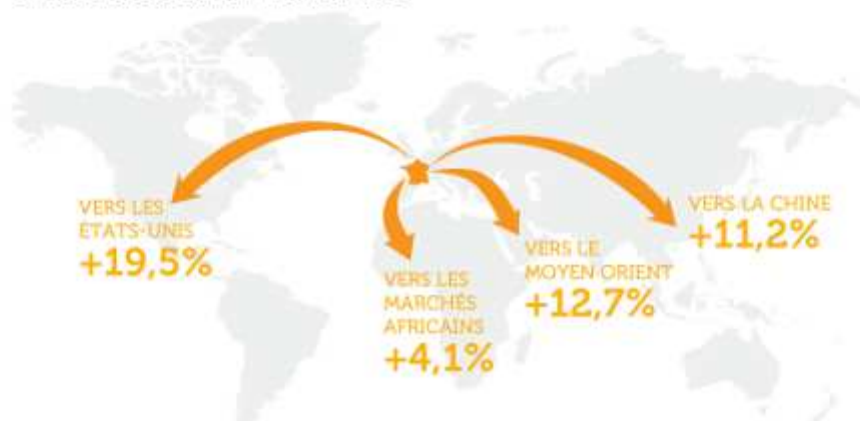
TOP 5 DES DESTINATIONS À L'EXPORTATION

	ALLEMAGNE 16% 71,4 Mds €
	ÉTATS UNIS 7% 32,7 Mds €
	ESPAGNE 7% 32,5 Mds €
	ITALIE 7% 32 Mds €
	ROYAUME-UNI 7% 31,6 Mds €

TOP 3 SECTORIELS DES EXPORTATIONS DE BIENS



CROISSANCE DES EXPORTATIONS EN 2015



Source : www.gouvernement.fr/action/l-offensive-pour-l-export

1.3 Les politiques publiques de soutien à l'export

Plus de 90% des PME ou des ETI déjà internationalisées ou en passe de l'être déclarent avoir déjà eu recours à un dispositif de soutien à l'export¹⁷, preuve que ces outils sont à présent bien intégrés dans le paysage de l'accompagnement en France. Schématiquement, on peut les classer en deux grandes familles¹⁸ :

- les outils d'accompagnement, qui concernent l'information, la mise en relation, l'organisation de salons ou de rencontres, la veille stratégique, etc. Ces dispositifs sont mis en œuvre par Business France, les réseaux locaux de CCI International, souvent en coordination avec les Conseils régionaux qui ont leur propre système de soutien, les conseillers du commerce extérieur et de nombreuses structures (consulaires, associatives...) qui apportent une aide plus thématique ;
- les outils de financement et d'assurance, essentiellement pilotés par BPI France (crédits, prêts et garanties de prêts) et la Coface (assurance-crédit et assurance-prospection).

¹⁷ Mission d'évaluation sur l'efficacité du dispositif d'appui à l'internationalisation de l'économie française, Modernisation de l'action publique, juin 2013

¹⁸ Conseil d'analyse économique, A la recherche des parts de marché perdues, mai 2015

2. Les chiffres clés de l'export en Normandie

La Normandie a exporté en 2015 pour 31,8 milliards d'euros de produits. Elle occupe en la matière la 6^e place des régions françaises et contribue à 7,5% des exportations nationales. Si l'on rapporte ces chiffres au nombre d'habitants, la Normandie est la 2^e région exportatrice (9600 € par habitant), derrière la région Grand Est. 35% de son PIB est consacrée à l'export, ce qui la place également au 2^e rang des régions métropolitaines. L'ex-territoire haut-normand concentre 85% de la part de ces exportations, et le seul département de la Seine-Maritime 64%.

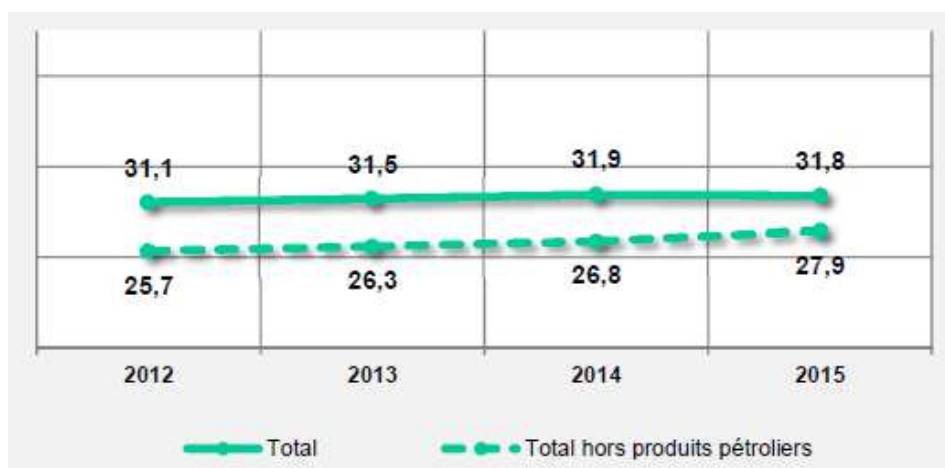


Figure 1 : évolution annuelle des exportations en Normandie de 2012 à 2015 (hors matériel militaire) (source : Direccte Normandie)

39

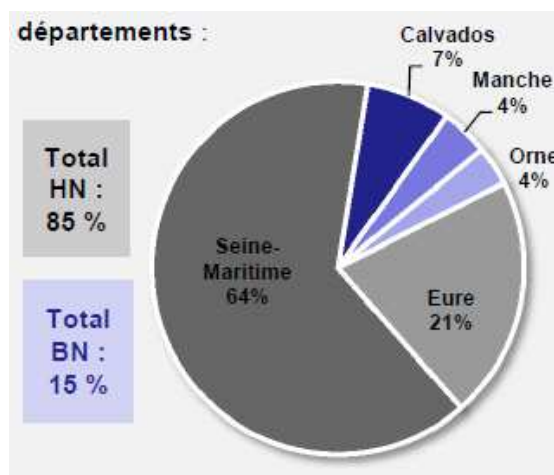


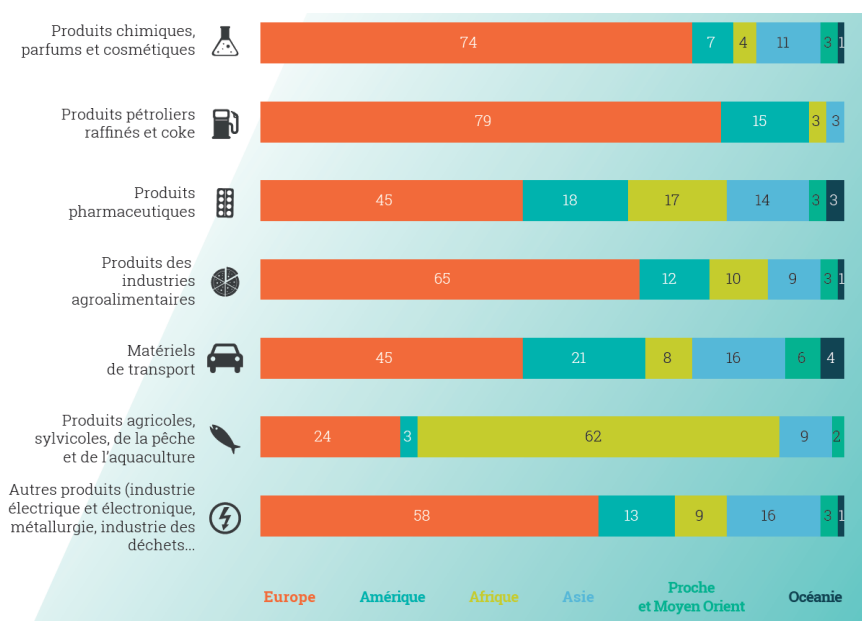
Figure 2 : répartition des exportations de la Normandie par département en 2015 (source : Direccte)

2.1 Les produits exportés

Parmi les marchandises les plus exportées, on retrouve les grandes familles de produits qui reflètent la spécialisation de l'appareil productif normand :

- les produits chimiques et cosmétiques (20% des exportations régionales, 3^e rang français) qui sont principalement destinés à l'Europe (74%) ;

- les produits pétroliers raffinés (15% des exportations régionales ; 1^{er} rang national), dont les ventes se sont fortement repliées en raison de la baisse des prix du pétrole, principalement à destination de l'Europe ;
- les produits pharmaceutiques (12% des exportations régionales, 2^e rang français) dont plus de la moitié des ventes est réalisée hors Europe ;
- les produits agro-alimentaires issus de l'agriculture et de l'élevage sont en fort recul depuis 2013 (-16%), situation due à la chute des cours du blé. L'Afrique du Nord concentre la moitié des exportations normandes. Sur le marché des produits alimentaires (12% des exportations régionales), on notera la croissance des produits laitiers (+15,2% depuis 2013). Le territoire normand a su attirer de grands industriels du secteur, tels qu'Elle&Vire, Ferrero ou Isigny Sainte-Mère qui sont présents à l'international. En moyenne, les entreprises normandes réalisent 18% de leur chiffre d'affaire à l'exportation. Les principaux produits exportés sont, en valeur, les produits d'épicerie (sucre, chocolat, confiserie, thé, café, épices...), les produits laitiers, les viandes et les boissons (par exemple, près de la moitié du Calvados produit dans la région est exporté)¹⁹ ;
- les matériels de transports sont tirés vers le haut par les exportations des entreprises de l'aéronautique²⁰.



Répartition des produits exportés par grandes zones en 2014 (en %) (source : Douanes ; réalisation : CCI Normandie)

2.2 Profil des exportateurs

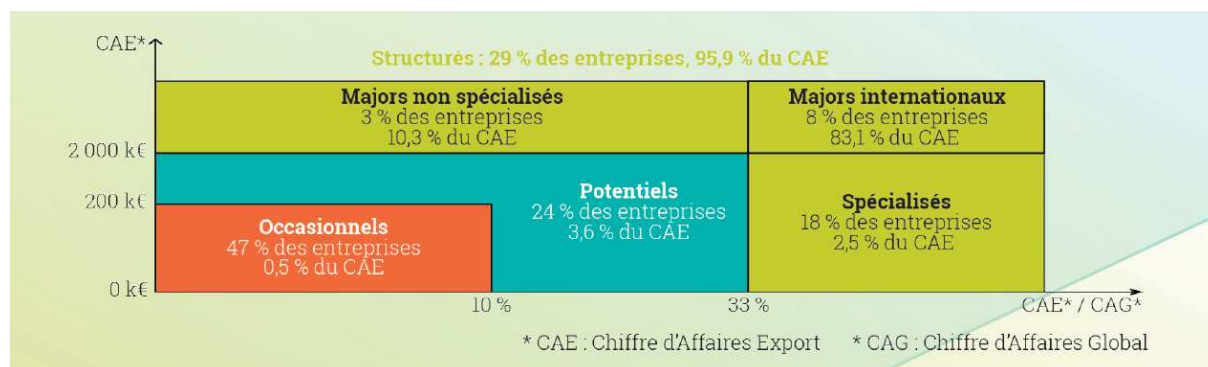
Sans surprise, ce sont les entreprises les plus structurées qui réalisent la majeure partie du chiffre d'affaires normand à l'export. Dans le palmarès des principaux exportateurs normands, on trouve

¹⁹ Source : Projet stratégique export pour le secteur agroalimentaire en Normandie 2016-2019

²⁰ Source : CCI Observatoires Normandie, L'activité exportatrice, décembre 2015

ainsi Lubrizol (56^e rang national), Guy Dauphin Environnement (96^e rang national) et Sidel (111^e rang national).

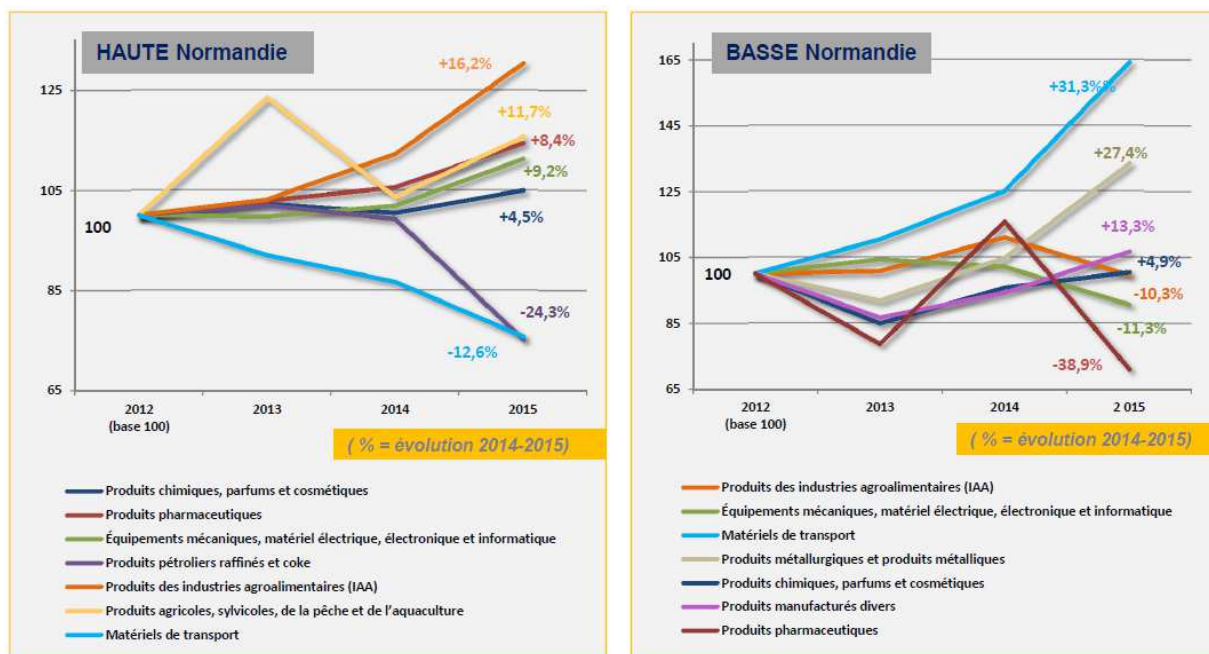
Selon la CCI, la Normandie compte 3550 entreprises exportatrices, que l'on peut classer selon trois profils différents (voir ci-dessous) : les « occasionnels » (chiffre d'affaires à l'export inférieur à 200 000 €/an), les « potentiels » (CA à l'export qui n'excède jamais le tiers du CA global) et les « structurés » (qui se démarquent des précédents par un bon niveau de l'activité exportatrice).



Typologie des exportateurs normands (source : CCI Normandie, Bureau Van Dijk, Diane)

Les dernières tendances liées à l'évolution annuelle des exportations (voir graphique ci-après) montrent une relative embellie pour les produits agro-alimentaires dans l'ex-Haute-Normandie. Dans l'ex-Basse-Normandie, ce sont les matériels de transports qui connaissent une très forte croissance.

41



Evolution annuelle des exportations par principaux produits et par ancienne région (base 100) (source : DGDDI, Direccte Normandie)

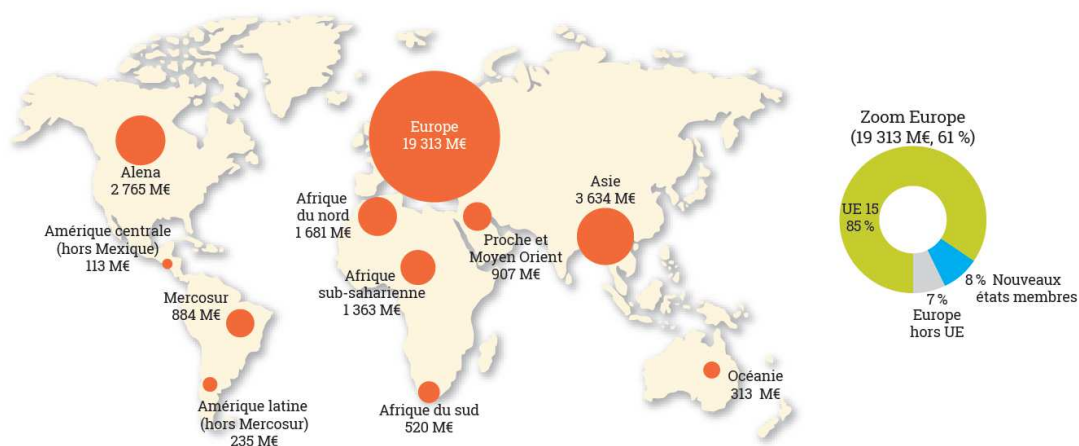
Si nous ne possédons pas les chiffres concernant les entreprises libérales à l'export pour la Normandie, ce sujet n'ayant pas été abordé, les dernières études de la Direction générale des entreprises du Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique d'avril et juillet 2016 démontrent que l'évolution du chiffre d'affaires pour les années 2010 à 2013, concernant les professions techniques et conseils pour les affaires et autres conseils de gestion, représentent une évolution de plus de 7,3 %. Les activités juridiques, d'architecture et de l'économie de la construction moins de 5%. Néanmoins, force est de constater que la région Normandie possède sur son territoire de réelles pépites exportatrices de prestations intellectuelles à l'international ou de conseils. Elles sont reconnues à l'étranger et il conviendrait enfin d'identifier, puisque la volonté politique régionale et métropolitaine est précisément de mettre en valeur et de développer ses services supérieurs, les professions libérales qui constituent des maillons essentiels de l'Intelligence économique.

2.3 Les zones d'exportation

L'Europe est la principale destination des produits normands exportés (61%²¹). A l'inverse du niveau national, fortement dépendant vis-à-vis de l'Allemagne (17% des exportations), les marchés normands sont plus homogènes (les Pays-Bas, l'Allemagne et la Belgique en tête).

Ailleurs dans le monde, la Normandie se distingue comme étant le 2^e partenaire commercial français de l'Afrique (11% des exportations). Les débouchés sont importants pour les produits issus de l'agriculture et de l'élevage et le potentiel du continent est élevé au vu de sa croissance démographique. L'Amérique concentre 12% des exportations régionales (les Etats-Unis sont le 5^e client normand) et l'Asie 11%, continent sur lequel les échanges se sont récemment et fortement intensifiés²².

42



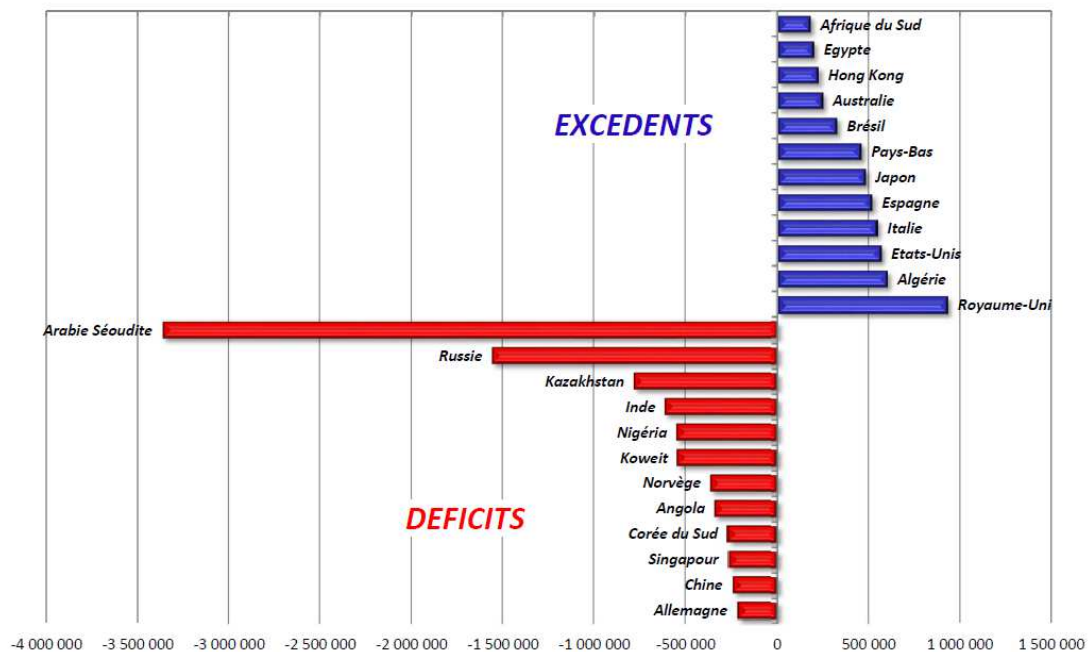
Les exportations normandes par grandes zones en 2014 (source : Douanes ; conception : CCI Normandie)

Sur le plan des excédents commerciaux, le principal pays partenaire commercial à l'export de la Normandie est le Royaume-Uni, loin devant l'Algérie et les Etats-Unis. La balance commerciale de la

²¹ Les exportations vers la Russie sont ici comptabilisées dans la zone géographique « Europe ».

²² Source : CCI Observatoires Normandie, L'activité exportatrice, décembre 2015

région reste néanmoins déficitaire, du fait de la prédominance des produits pétroliers sur le pôle de raffinage et de stockage du Havre.



Principaux déficits et excédents en 2015 dans les échanges de la Normandie (en valeur) (source : DGDDI, Direccte Normandie)

3. Les acteurs de l'accompagnement des entreprises à l'export

3.1 Les structures d'accompagnement institutionnelles

Cette sous-partie sera majoritairement dédiée au rôle joué par le Conseil régional de Normandie, non seulement parce que la plupart des propositions du CESER sont à son attention, mais également parce que le législateur a souhaité une place renforcée des Régions dans le dispositif de soutien public à l'internationalisation des PME. Ainsi que le rappelle le rapport 2015 sur la stratégie du commerce extérieur de la France²³, les Régions jouent désormais un rôle clé, au plus près des acteurs économiques locaux, en matière de définition de stratégies pays/filières, notamment à partir de leurs stratégies de spécialisation intelligente. En 2013, on estime à environ 117 millions d'euros les montants alloués par les Régions à l'aide aux PME à l'international, principalement distribués sous la forme de subventions.

²³ Matthias Fekl, Rapport 2015 sur la stratégie du commerce extérieur de la France et la politique commerciale européenne, décembre 2015

3.1.1 Le Conseil régional de Normandie

3.1.1.1 Un rôle de la Région renforcée qui s'appuiera sur l'Agence de développement économique (ADN)

La loi NOTRe a confié à la collectivité régionale une responsabilité importante en matière de développement économique. Elle est notamment responsable de la politique de soutien aux petites et moyennes entreprises et aux entreprises de taille intermédiaire. Elle devra présenter un schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) qui fixera les orientations régionales pour une durée de cinq ans. Avec la décentralisation, les Conseils régionaux sont donc devenus des acteurs importants de l'appui aux exportations.

Pour accompagner sa stratégie économique, la Région se reposera principalement sur l'Agence de développement pour la Normandie (ADN), créée en mars 2016. Elle a vocation à devenir l'interlocuteur régional unique des entreprises. L'ouverture sera l'un de ses principes directeurs, puisque l'ADN devra promouvoir l'attractivité du territoire normand vis-à-vis des investisseurs étrangers, en lien avec les structures en charge de l'export. Dans son budget primitif 2016, le Conseil régional a annoncé son intention de renforcer les mécanismes d'aides directes pour favoriser les investissements et le développement des marchés à l'export (voir tableaux ci-après). Il est également indiqué que l'ADN se positionnera comme l'interlocuteur unique en matière de soutien à l'export par la mise en œuvre d'une procédure permettant une réactivité maximale.

44

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

2016 verra la convergence des plans régionaux d'internationalisation des entreprises (PRIE)²⁴ élaborés par les anciennes collectivités, ainsi que la mise en œuvre du plan d'actions régionales à l'international (PARI). La région présente l'avantage d'une réelle proximité avec les entreprises tout en ayant la taille suffisante pour développer des stratégies sectorisées.

Les PRIE des anciennes régions proposaient des diagnostics des forces et des faiblesses de l'export qui n'ont rien perdu de leur véracité. Ainsi, le PRIE de la Basse-Normandie notait que, selon une enquête réalisée en 2009, la relative faiblesse des exportations régionales était due, entre autres, à un manque de visibilité des atouts de l'économie régionale face à la concurrence internationale, le degré de préparation insuffisant des entreprises pour aller à l'export ou la capacité d'autofinancement souvent faible des entreprises. Il relevait également « la forte corrélation entre la part élevée du chiffre d'affaires réalisé à l'export et le degré élevé d'attentes en matière d'aides à l'innovation ». D'où la nécessité de coupler le soutien au développement à l'international avec un soutien à l'innovation. Le PRIE haut-normand ne disait pas le contraire en affirmant que « les partenaires régionaux [...] seront attentifs aux entreprises innovantes, car comme le rappelle le document de Stratégie de recherche et d'innovation basée sur une spécialisation intelligente (SRISI), les champs de l'international et de l'innovation sont étroitement liés ».

²⁴ Lancés en 2013, l'objectif des PRIE consiste à renforcer l'action des régions en matière d'identification et d'accompagnement des entreprises à l'export. Les PRIE fixent des objectifs et des actions. Ils organisent sur leur territoire le dispositif d'appui à l'export en associant l'ensemble des acteurs concernés : la Banque publique d'investissement (BPI) incluant le réseau régional d'UbiFrance, les chambres de commerce et d'industrie et les pôles de compétitivité.

Le PRIE bas-normand reprend aussi les recommandations d'une étude menées par Ernst&Young en 2013 sur « l'efficacité des aides publiques aux entreprises », qui conseille notamment :

- de faire précéder tout accompagnement d'un développement international par un diagnostic sur la valeur ajoutée de l'offre ;
- d'impliquer les grandes entreprises sur le parrainage des plus petites ;
- d'axer davantage les appuis vers l'international sur la communication d'information concernant les marchés étrangers.

3.1.1.3 Les aides en vigueur

La nouvelle région Normandie a adopté en juin 2016 son nouveau dispositif « impulsion export ». Les dispositifs des anciennes régions ont coexisté pendant quelques mois, de façon transitoire. A des fins de comparaison et d'exhaustivité, les anciens dispositifs sont retracés dans les tableaux ci-après avant la présentation des nouvelles mesures en vigueur.

Aides à l'export en vigueur en 2015 dans l'ex-région Haute-Normandie (abrogées) :

Aide aux nouveaux exportateurs opérationnels (NEO)		
Objectif	Bénéficiaires / Eligibilité	Intervention de la Région
Permet aux PME primo-exportatrices d'expérimenter l'ouverture à l'export en les accompagnant sur une action test à l'international. Elle intervient dans le cadre d'une sensibilisation des entreprises aux opportunités d'un développement à l'international.	PME primo-exportatrices en création, reprise ou développement. Par primo-exportatrice, on entend toute entreprise non exportatrice, très peu exportatrice (chiffre d'affaires à l'export < 10 %) ou très irrégulièrement exportatrice (pas d'exercices successifs avec plus de 10 % du chiffre d'affaires à l'export). Secteurs d'activités éligibles : • Industrie • Services aux entreprises (moins de 50% du chiffre d'affaires doit être réalisé auprès des particuliers) • Artisanat de production (moins de 50% du chiffre d'affaires doit être réalisé auprès des particuliers) • Services touristiques - Entreprises de négoce qui développent, au moins partiellement, une activité de production (y compris de services) ou de transformation • Entreprises de transformation ou de commercialisation de produits agricoles • Entreprises de l'artisanat susceptibles de développer l'emploi en Région et/ou de valoriser un savoir-faire régional ou national L'entreprise fera l'objet d'un diagnostic individuel préalable, VALID Export, réalisé par CCI International Normandie. Ce diagnostic a pour objet de faire le point sur la capacité de l'entreprise à l'export (moyens humains, financiers, de production), afin d'ébaucher une stratégie à l'export et de cibler un marché pour en faire une première opération-test commerciale.	L'aide régionale prend la forme d'une subvention. Elle correspond à 50 % maximum des coûts éligibles HT, qui sont plafonnés à : • 7 000 € pour une mission individuelle, • 12 000 € pour une première participation à un salon. L'aide NEO n'est mobilisable qu'une seule fois par entreprise. Elle vient en amont de l'aide à l'export STRATEX. Sont éligibles les dépenses relatives à la préparation de la première mission export (foire, salon, convention d'affaires ou mission individuelle) : organisation, transport (participants et matériel), hébergement, interprétariat, location de stand.
Aide régionale au développement export (STRATEX)		
L'aide s'adresse aux entreprises primo-exportatrices ou exportatrices en conquête sur une zone plus large. Elle vise à	Les PME et entreprises de taille intermédiaire (ETI) en création, reprise ou développement. L'entreprise peut être un exportateur occasionnel, en priorité issu du dispositif NEO, ou une entreprise déjà exportatrice et	L'aide régionale prend la forme d'une subvention. Le taux d'intervention est fixé à 50 % maximum des coûts éligibles HT. La subvention est plafonnée à 75 000 € par

garantir ou à conforter une stratégie de développement à l'export sur trois ans. Elle s'inscrit dans le cadre du contrat d'objectifs conclu avec l'entreprise à la suite de la présentation de son projet global de développement. L'aide porte sur une combinaison de six opérations maximum, parmi les suivantes : • une prestation de conseil visant à consolider la stratégie export de l'entreprise (business-plan prioritairement, étude de marché, appui juridique à la formalisation de contrats) • des actions commerciales de prospection à vocation internationale (foire, salon, convention d'affaires, mission individuelle), dans la limite de cinq actions • le recours à un VIE (Volontaire International en Entreprise), limité à deux VIE • le recrutement d'un cadre export devant assurer le développement commercial de l'entreprise à l'international	engagée dans la conquête de nouveaux marchés, en particulier sur le grand export. Secteurs d'activités éligibles : • Industrie • Services aux entreprises (moins de 50% du chiffre d'affaires doit être réalisé auprès des particuliers) • Artisanat de production (moins de 50% du chiffre d'affaires doit être réalisé auprès des particuliers) • Services touristiques • Entreprises de négoce qui développent, au moins partiellement, une activité de production (y compris de services) ou de transformation • Entreprises de transformation ou de commercialisation de produits agricoles • Entreprises de l'artisanat susceptibles de développer l'emploi en région et/ou de valoriser un savoir-faire régional ou national	entreprise. Une seule aide régionale au développement export peut être attribuée par entreprise, prévoyant la totalité des opérations à réaliser. Les coûts éligibles HT sont plafonnés à : • 60 000 € pour une prestation de conseil, dans la limite de 1000 € par jour, hors frais de déplacement • 7 000 € pour une mission individuelle : organisation, transport (participants et matériel), hébergement, interprétariat • 12 000 € pour un salon : organisation, transport (participants et matériel), hébergement, interprétariat, location et aménagement de stand • 60 000 € pour un VIE : indemnité forfaitaire d'entretien, frais de gestion et protection sociale • 60 000 € pour un cadre export : salaire brut annuel
--	---	---

Aides à l'export en vigueur en 2015 dans l'ex-région Basse-Normandie (abrogées)

APPEX collectif		
Objectif	Bénéficiaires / Éligibilité	Intervention de la Région
Soutenir des programmes de missions collectives annuels, de promotion et d'intérêt économique, pour accompagner un grand nombre d'entreprises et laboratoires de recherche publics normands à l'international. Il doit ainsi contribuer à assurer une visibilité du savoir-faire normand à l'international et à développer les opportunités d'affaires à l'international. Ce dispositif peut être financé par des fonds de la Région ou du FEDER.	Tout opérateur, public ou privé souhaitant accompagner des entreprises à l'international dans le cadre de missions collectives (pôles et filières, chambre consulaire, etc.). L'ensemble des actions de promotion dans les missions collectives à l'étranger sont pris en compte dans l'assiette (ex : les rencontres d'acheteurs et de partenaires). Sont éligibles les dépenses externes directement rattachées au programme et engagées par le bénéficiaire : coûts de transports, hébergement et repas, interprétariat, frais de préparation, etc. Les opérations collectives devront obligatoirement accompagner 4 structures normandes participantes minimum avec une majorité d'entreprises pour chaque mission export. Priorité sera donnée au programme en fonction de sa qualité et cohérence.	L'aide régionale prend la forme d'une subvention plafonnée à 50 % du coût éligible du programme, plafonné à 50 000 € par dossier et par structure bénéficiaire. Le calcul de l'aide sera basée sur les frais de missions des structures participantes et les frais réels du bénéficiaire (frais de salaire, frais de déplacement, etc.). L'aide est versée en deux temps à hauteur de 50 %, en début et fin de programme.
APPEX individuel		
L'APPEX se limitera à accompagner les démarches en amont pour l'internationalisation des entreprises, dont les	Entreprises qualifiées TPE (Très Petites Entreprises entre 1 et 20 salariés), PME (Petites et Moyennes Entreprises entre 20 et 250 salariés et chiffre d'affaires de moins de 50 millions d'euros ou total bilan de moins	Subvention plafonnée à 50 000 € par entreprise et par an. Le taux d'accompagnement sera différencié en

opérations qui précèdent la mise en place effective d'un réseau de distribution en se concentrant sur : - la première phase de prospection, - le recrutement du premier cadre ou tout autre statut dédié à l'internationalisation dans l'entreprise sur une nouvelle fonction, - la protection, mises aux normes : dépôts de brevets, marques, homologation de produits, ... à l'exclusion du financement d'opérations constitutives d'un véritable réseau formalisé de distribution.	de 43 millions d'euros) et d'ETI (Entreprise de Taille Intermédiaire entre 251 et 5 000 salariés et chiffre d'affaires de moins de 1.5 milliards d'euros ou total bilan de moins de 2 milliards d'euros) dont l'activité industrielle ou l'activité de services qualifiés à la production industrielle relève du tronc réglementaire commun du règlement des aides régionales mis en place en 2006. Sont exclues notamment : - les grandes entreprises qui ont au moins 5 000 salariés et soit plus de 1,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires soit plus de 2 milliards de total de bilan - la production primaire de produits agricoles, de la pêche et de l'aquaculture - les entreprises en difficulté - les activités directement liées aux quantités importées, concourant à la mise en place d'un réseau de distribution, incluant les dépenses courantes liées à l'activité d'exportation visant notamment à assurer une présence stable sur un ou plusieurs marchés.	fonction du profil de l'entreprise à l'exportation c'est-à-dire primo ou confirmée et des zones géographiques visées. Les dépenses d'actions de prospection et les frais de personnel directement rattachés aux actions export (hors frais de recrutement) sont cumulables dans la limite du plafond de 50 000 € par projet d'entreprise. Ils sont éligibles à compter de la date de lancement de l'appel à projets (sauf dérogation expresse) et sur une période de douze mois. En aucun cas, le dépôt du dossier à l'APPEX ne vaut promesse de subvention.
---	--	--

Nouveau dispositif « impulsion export » en vigueur depuis juillet 2016

Impulsion export individuel		
Objectif	Bénéficiaires / Éligibilité	Intervention de la Région
Cette aide régionale propose une réponse adaptée à la stratégie des TPE, des PME et des ETI en conquête de nouveaux marchés internationaux. Elle vise à inciter et à faciliter les démarches des entreprises à l'international et à accompagner leur stratégie à long terme	Les activités éligibles sont : - l'industrie, - les services aux entreprises, - l'artisanat de production, - les entreprises de négoce qui développent une activité de production (y compris de services) ou de transformation, - les professions libérales. Une attention particulière sera portée sur les projets susceptibles de développer l'emploi en région et/ou de valoriser un savoir-faire régional. L'aide porte sur les démarches uniquement dédiées à l'internationalisation de l'entreprise. Sont éligibles les dépenses liées : - à la préparation du projet en amont (études, conseil, réglementation, adaptation produit...), - aux déplacements à l'international et aux participations à des salons (hébergements, billets d'avion, frais d'inscription, stands, ...), - au frais de marketing et communication pour l'international adaptés aux pays ciblés (outils, web, traduction,...), - au renforcement des compétences internes (recrutement de collaborateurs liés à l'international, CDI ou CDD durée minimum de 6 mois).	L'aide régionale prend la forme d'une subvention plafonnée à 75 000 € sur 2 ans glissants à compter de la date du dépôt du dossier à l'AD Normandie et correspondant à 50 % des coûts éligibles HT. L'entreprise présentera un projet à l'international en cohérence avec une stratégie. Ce projet visera les premières phases de prospection sur un ou plusieurs pays, à l'exclusion des pays où l'entreprise a déjà un chiffre d'affaires significatif et ne concernera pas la mise en place effective d'un réseau formalisé de distribution. Elle pourra solliciter une aide sur plusieurs projets à l'international en suivi ou concomitants dans la limite du plafond de 75 000 € sur 2 ans glissants. Chaque projet individuel devra atteindre un minimum de dépenses éligibles de 4 000 € (soit une subvention de 2 000 € minimum par projet). L'entreprise s'engage à assurer le projet prévisionnel décrit dans le dossier. Cependant, en cas de changement majeur de stratégie, l'entreprise doit informer l'AD Normandie par écrit.
Impulsion export collectif		
Ce dispositif propose une réponse adaptée à la stratégie des TPE, des PME et des ETI en conquête de nouveaux marchés internationaux, avec l'appui d'opérateurs tels que des pôles	Les bénéficiaires de l'aide régionale sont des structures publiques et privées qui mettent en oeuvre l'action collective à l'international. Désignés comme porteurs, ils agissent pour le compte des entreprises et des structures participantes éligibles à l'action collective, à savoir :	L'aide régionale prend la forme d'une subvention plafonnée à 50 % du coût éligible du projet engagé par la structure porteuse qui se répartit ainsi : les dépenses collectives : les actions d'exposition, d'animation, de coordination, de communication au

de compétitivité, des associations de filières ou des acteurs consulaires sur des actions collectives.	• les TPE/PME, ETI et professions libérales qui développent au moins partiellement une activité de production, de transformation, de commercialisation ou de service en région ; • les structures associatives ou sous forme d'établissement public concourant au développement économique du territoire telles que les associations de réseaux d'entreprises, les agences de développement local, les établissements d'enseignement et de recherche. Une action collective à l'international est une opération qui mobilise un groupe d'au moins cinq structures normandes avec une majorité d'entreprises participant collectivement à une action de prospection ou de promotion en France ou à l'étranger : mission, rencontre et convention d'affaires, forum, salon professionnel,...Un événement se déroulant en France est éligible à l'action collective dès lors qu'il présente un caractère international. Dans la mesure où l'action collective réunit des participants présentant un intérêt à agir collectivement à l'international, son programme doit comporter des temps forts collectifs comme des réunions d'information thématiques ou des rencontres interentreprises. Une attention particulière sera portée sur les projets susceptibles de développer l'emploi en région et/ou de valoriser un savoir-faire régional. Sont éligibles les dépenses liées : • à la préparation du projet en amont (études, conseil, réglementation, adaptation produit...), • aux déplacements à l'international et aux participations à des salons (hébergements, billets d'avion, frais d'inscription, stands, ...), • au frais de marketing et communication (outils, web, traduction,...).	profit de tous les participants normands. Exemple : réunions de préparation en amont, diners networking, espaces collectifs (...), • les dépenses individuelles : les frais des entreprises et structures participantes directement liées à la mission. Exemple : déplacement, hébergement, stand individuel (...), • les frais réels du bénéficiaire : toutes les charges internes du bénéficiaire liées à l'action, plafonnées à 25% du coût global de l'action présentée dans le dossier d'action collective.
---	---	--

Les accords de coopération décentralisée avec des régions étrangères peuvent aussi être utilisés pour mener des actions économiques et faciliter les démarches d'export. L'ex-Région de Basse-Normandie intervenait ainsi sur 6 zones géographiques, en Amérique, en Europe ou en Asie. L'ex-Région de Haute-Normandie coopérait avec l'Algérie et Madagascar.

3.1.2 CCI International Normandie

CCI International Normandie est l'acteur de proximité des entreprises normandes dans leur démarche à l'international. Il est en charge de détecter et de sensibiliser les entreprises nouvelles exportatrices et d'accompagner les primo-exportateurs ou les entreprises à potentiel d'export dans leur développement international, à travers de multiples actions : sensibilisation, information, conseil, formation, animation, accompagnement, recherche de financements, organisations de missions individuelles et/ou collectives, participation à des salons...

Des outils d'accompagnement aux nouveaux exportateurs sont proposés, encore différenciés entre les ex-régions de Basse- et de Haute-Normandie :

- En Basse-Normandie, le dispositif Envol Export (en partenariat avec la chambre des métiers et de l'artisanat de Basse-Normandie et la Région Basse-Normandie) vise à aider l'entreprise à structurer sa démarche à l'international (qu'elle soit primo-exportatrice ou confirmée), à accompagner des projets individuels, à mettre en place des actions collectives adaptées aux besoins des filières régionales et à aider à la mise en place de groupements d'entreprises à l'international. Deux programmes coexistent : Passerelle Export et Partage Export ;
- En Haute-Normandie, la CCI propose un atelier pratique « nouvel exportateur » d'une journée, en lien étroit avec le dispositif NEO de la Région Haute-Normandie.

Des actions de proximité sont également organisées à travers les clubs exports. Les clubs sont des lieux d'échanges d'expériences pour les entreprises. Leurs membres se réunissent plusieurs fois par an et déterminent ensemble les thématiques qu'ils souhaitent voir aborder. Des experts sont régulièrement invités.

Des « clubs pays » proposent également des sessions d'information ciblées vers un continent spécifique.

3.1.3 La Direccte

La Direccte²⁵ Normandie contribue à la coordination et à l'animation des différents partenaires publics, privés, consulaires et associatifs impliqués dans l'appui aux entreprises à l'international. Elle veille à la déclinaison au niveau régional de l'esprit de la charte nationale de l'exportation. Elle participe au titre du Programme France Export aux actions menées à l'intention des entreprises exportatrices sur son territoire. Le service SDE (Service Développement Economique, au sein du Pôle 3E de la Direccte) est le service de référence en matière de soutien aux entreprises dans leur développement économique et à l'international. La Direccte rédige des notes de conjoncture régionales, sur le commerce extérieur régional et sur les filières représentatives de l'économie régionale et tout autre document relevant de l'économie régionale.

49

3.1.4 Les Douanes

Au quotidien, les Douanes assurent le suivi des formalités à l'exportation, qui concernent les marchandises envoyées à destination des pays tiers (hors Union européenne) et des départements d'outre-mer.

A travers leurs missions de régulation des échanges et de lutte contre la fraude, les Douanes favorisent le commerce international. Chaque direction régionale est dotée d'un pôle d'action économique (PAE) qui soutient la compétitivité des entreprises à l'international, en coopération avec les collectivités territoriales et les organismes consulaires. L'aide se matérialise notamment par l'attribution du statut d'opérateur économique agréé (OEA), qui permet la simplification des exportations en réduisant voire en supprimant les contrôles²⁶. Ce statut est d'ailleurs devenu un véritable argument commercial pour les entreprises qui en bénéficient, car reconnu sur la scène

²⁵ Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

²⁶ Les états membres de l'Union européenne peuvent accorder le statut d'opérateur économique agréé à toute entreprise dès lors que celle-ci satisfait un certain nombre de conditions, telles que le respect des législations fiscales et douanières et une solvabilité financière satisfaisante.

internationale et faisant office, selon l'argumentaire développé par les Douanes, de « label de confiance ». En complément, des accords de reconnaissance mutuelle permettent de fluidifier la circulation des marchandises entre différentes zones géographiques (exemple : l'accord de reconnaissance mutuelle des opérateurs agréés entre l'Union européenne et les États-Unis d'Amérique, signé en mai 2012).

L'ensemble de ces actions s'inscrivent dans le cadre du plan « dédouane en France » et de ses 40 mesures, qui vise à accompagner l'entrée en vigueur depuis mai 2016 du nouveau code des douanes de l'Union européenne. Ce plan est composé d'objectifs chiffrés (par exemple dématérialiser 100% des demandes d'autorisations douanières) et d'ambitions qualitatives (telles que la promotion de l'interconnexion du système d'information de la douane avec celui des acteurs de la chaîne logistique).

3.1.5 BPI France

La BPI soutient la croissance et l'innovation des PME en exerçant trois métiers qui aident les entreprises et leurs partenaires bancaires et financiers à prendre des risques :

- aide à l'innovation ;
- garantie des financements bancaires et des interventions en fonds propres ;
- financement des investissements et du cycle d'exploitation aux côtés des banques.

Elle propose des produits spécifiques à l'international (prêt export, contrat de développement international, garantie des cautions bancaires sur un marché export...).

50

3.1.6 Business France

Créée le 1^{er} janvier 2015, Business France est issue de la fusion d'UBIFRANCE et de l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII). Business France dispose de 1 500 collaborateurs situés en France et dans 72 pays. Elle s'appuie sur un réseau de partenaires publics et privés.

Business France est l'agence nationale au service de l'internationalisation de l'économie française. Elle est chargée du développement international des entreprises et de leurs exportations, ainsi que de la prospection et de l'accueil des investissements internationaux en France. Elle promeut l'attractivité et l'image économique de la France, de ses entreprises et de ses territoires. Elle gère et développe le VIE (Volontariat International en Entreprise).

3.1.7 Coface

La Coface gère, pour le compte et avec la garantie de l'Etat, les garanties publiques destinées à encourager et soutenir le développement international des entreprises. Elle propose une gamme de produits qui permet aux entreprises françaises et aux banques qui financent leurs opérations d'être accompagnées tout au long de leur parcours à l'export : assurances et avances dédiées à la prospection, assurance investissement, etc...

3.1.8 Le Comité normand des conseillers du commerce extérieur de la France (CCEF)

Les conseillers du commerce extérieur de la France sont des chefs d'entreprise et des experts de l'international, choisis pour leur compétence et leur expérience. Ils sont présents dans toutes les régions françaises et à l'étranger.

Ils proposent des prestations :

- de conseil, via une veille sur les dossiers sensibles du commerce extérieur. Ils transmettent leurs informations, avis et recommandations aux pouvoirs publics ;
- de parrainage, notamment auprès des PME auxquelles ils apportent leur expérience de terrain et mobilisent leurs relais locaux, nationaux et internationaux ;
- de formation, auprès de nombreux établissements d'enseignement (écoles de commerce, écoles d'ingénieurs, universités, BTS commerce international...) pour sensibiliser les jeunes aux métiers de l'international. Ils favorisent le contact « école-entreprise » en associant des étudiants au parrainage de PME (réalisation d'études de marché, prospection, stage...).

3.1.9 La Chambre régionale d'agriculture

La chambre régionale d'agriculture de Normandie propose un accompagnement collectif des producteurs et entreprises agroalimentaires de Normandie dans leur développement marketing et commercial à l'international. Elle s'est dotée d'un panel de produits spécifiques (missions de prospection, rencontres d'affaires, actions de promotion ciblées, etc.). Un programme annuel de six à huit actions collectives est défini sur la base des besoins exprimés par les entreprises.

51

Partant du constat que les flux dominants d'export sont aujourd'hui les matières premières de bases, la chambre s'est fixée comme objectif « d'accentuer l'export à valeur ajoutée ». Elle compte pour ce faire s'appuyer sur la modernisation et le désenclavement du port de Rouen, l'accueil de nouvelles entreprises de transformation et une politique d'investissement pour augmenter la qualité des produits.

A noter : l'AREA et la chambre d'agriculture de Normandie, accompagnés d'autres partenaires institutionnels (CCI International, Business France, la Région Normandie), ont formalisé un « projet stratégique export pour le secteur agroalimentaire en Normandie 2016-2019 ». Le document propose notamment une analyse AFOM de la situation du secteur et la mise en œuvre de trois axes prioritaires opérationnels :

- Axe 1 : mise en place d'un programme d'accompagnement aux entreprises membres d'Envol Export, permettant chaque année à des PME-TPE de développer une activité commerciale export source de valeur ajoutée et pérenne ;
- Axe 2 : un positionnement sur les différents secteurs porteurs, par l'information et la formation des entreprises, et la mise en place d'actions collectives adaptées ;
- Axe 3 : la conception de « solutions alimentaires intégrées », pour être en capacité de répondre aux enjeux mondiaux de développement de productions agroalimentaires sur les marchés étrangers.

3.1.10 Pôles de compétitivité, clusters, filières d'excellence

Variés, ces réseaux assurent une mission de détection des entreprises membres qui présentent un potentiel d'internationalisation. Ils exercent également un rôle de prescripteur, au nom de leurs membres et auprès de leurs partenaires, sur les attentes et les besoins en matière d'accompagnement à l'international de leurs membres (exemple : programmes d'actions collectives). Généralement, des groupes de travail internes (exemple : le club export NAE) fédèrent et sensibilisent les entreprises.

3.2 Les structures d'accompagnement privées

Les entreprises qui veulent s'ouvrir à l'export peuvent aussi faire appel à une société d'accompagnement privée (exemple : ALTIOS, ACE Export, ADI Consulting...). Les prestations proposées sont similaires à celles des acteurs institutionnels : études sur des marchés cibles, recherche de partenaires commerciaux grâce à des implantations à l'étranger, assistance aux procédures administratives, etc., mais généralement aussi plus approfondies, plus suivies et donc plus chères, la prise en charge pouvant être totale.

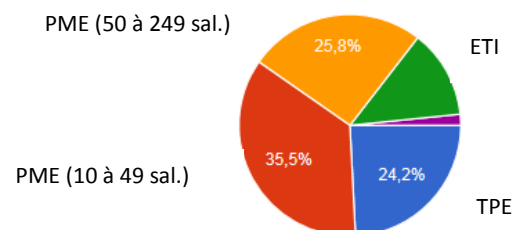
Annexe 3

Résultats du questionnaire

Synthèse des 63 réponses au sondage sur l'accompagnement des entreprises à l'export, ouvert en ligne le 19 mai 2016 et clos le 6 juillet 2016.

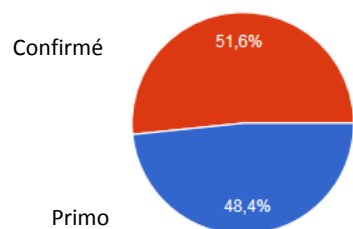
Identité des entreprises ayant répondu

Votre entreprise : vous êtes



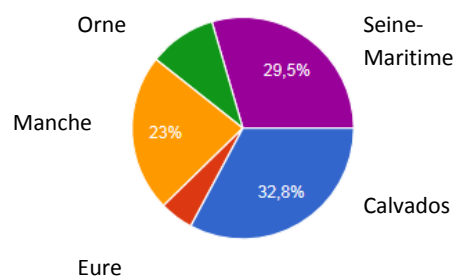
Une TPE (- de 10 salariés)	15	24.2 %
Une PME (de 10 à 49 salariés)	22	35.5 %
Une PME (de 50 à 249 salariés)	16	25.8 %
Une ETI (de 250 à 4999 salariés)	8	12.9 %
Une grande entreprise (+ de 5000 salariés)	1	1.6 %
Autre	0	0 %

Votre situation vis-à-vis de l'export



Primo-exportateur (- de 10% de votre CA est réalisé à l'export)	30	48.4 %
Exportateur confirmé (10% ou + de votre CA est réalisé à l'export)	32	51.6 %

Votre situation géographique



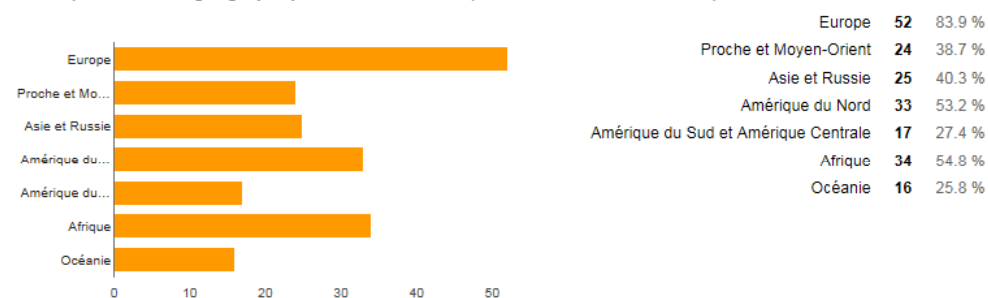
14	20	32.8 %
27	3	4.9 %
50	14	23 %
61	6	9.8 %
76	18	29.5 %

Pratique de l'export

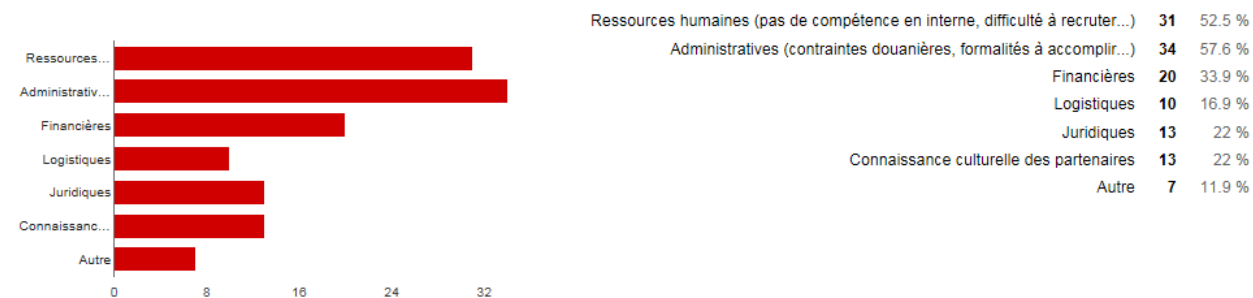
Quelles sont les raisons qui vous poussent à vouloir vous développer à l'international ?



Avec quelles zones géographiques travaillez-vous (ou aimeriez-vous travailler) ?



Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrées au moment de vous lancer à l'international ?



Expérience liée à l'accompagnement

De quel type d'appui extérieur avez-vous pu bénéficier dans vos démarches à l'export ?

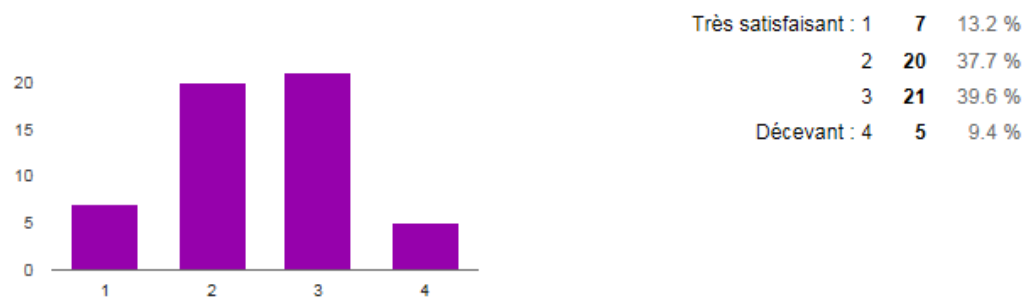


S'agissait-il d'un appui...



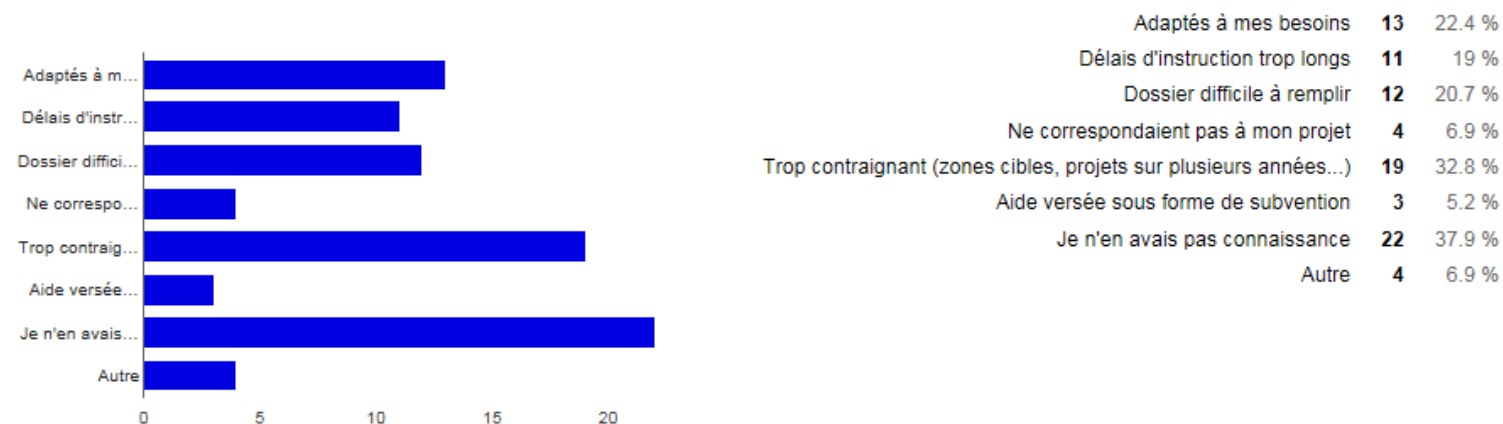
Expérience liée à l'accompagnement (suite)

Quel est votre niveau de satisfaction ?



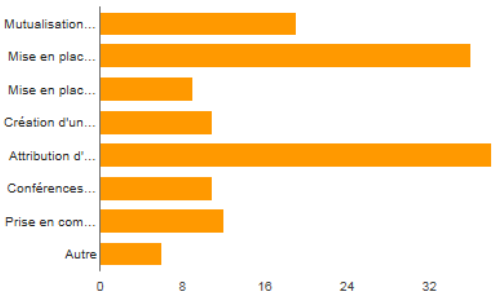
Très satisfaisant : 1	7	13.2 %
2	20	37.7 %
3	21	39.6 %
Décevant : 4	5	9.4 %

Que pensez-vous des dispositifs financiers des anciennes régions de Haute- et de Basse-Normandie (APPEX, STRATEX, NEO) ?



Souhaits

Parmi ces propositions, lesquelles jugeriez-vous en adéquation avec vos besoins ?



Mutualisation des informations sur une plateforme internet (événements, acteurs régionaux, bonnes pratiques via un forum...)	19	32.8 %
Mise en place d'un guichet unique pour répondre à vos questions sur les dispositifs et vous orienter vers les interlocuteurs régionaux (dispositifs financiers, sécurité en zone à risque, sécurisation des données, intelligence artificielle, veille, gestion du personnel...)	36	62.1 %
Mise en place d'un cycle de formation d'un an avec l'accompagnement d'un parrain régional	9	15.5 %
Création d'une bourse d'emploi sur internet (CV, offres...)	11	19 %
Attribution d'une subvention prenant la forme d'une enveloppe "export" destinée à financer un projet de développement sur un, quelle(s) que soi(en)t la/les zone(s) concerné(e)s ?	38	65.5 %
Conférences thématiques de haut niveau	11	19 %
Prise en compte des sujets de l'importation et de l'exportation dans les dispositifs d'accompagnement	12	20.7 %
Autre	6	10.3 %

Pour vous, quel rôle le Conseil régional devrait-il avoir dans l'accompagnement à l'export des entreprises ?



Financier	44	72.1 %
Conseil	22	36.1 %
Animation des acteurs régionaux	22	36.1 %
Centralisation et gestion des outils dédiés aux entreprises (plateforme d'information...)	22	36.1 %
Organisation de missions à l'étranger	19	31.1 %
Formation	7	11.5 %
Aucun	1	1.6 %
Autre	5	8.2 %

Liste des sigles

ADN		Agence de développement de Normandie
AFII		Agence française pour les investissements internationaux
AFOM		Atouts Faiblesses Opportunités Menaces
AREA		Association régionale des entreprises de l'agroalimentaire
B2B		Business to business
B2C		Business to client
BPI		Banque publique d'investissement
BTS		Brevet de technicien supérieur
CCEF		Conseiller du commerce extérieur de la France
CCI		Chambre de commerce et d'industrie
CES		Consumer electronic show
CJD		Centre des jeunes dirigeants
CRT		Comité régional du tourisme
EMN		Ecole de management de Normandie
ETI		Entreprises de tailles intermédiaires
IAE		Institut d'administration des entreprises
IRQUA		Institut régional de la qualité agroalimentaire
NAE		Normandie Aéro-espace
OEA		Opérateur économique agréé
OMC		Organisation mondiale du commerce
PARI		Plan d'actions régionales à l'international
PME		Petites et moyennes entreprises
PRIE		Plan régional d'internationalisation des entreprises
R&D		Recherche et développement
SIAL		Salon international de l'alimentation
SRDEII		Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation
TES		Transactions électroniques sécurisées
TPE		Très petites entreprises
UIMM		Union des industries et des métiers de la métallurgie
VIE		Volontariat international en entreprise